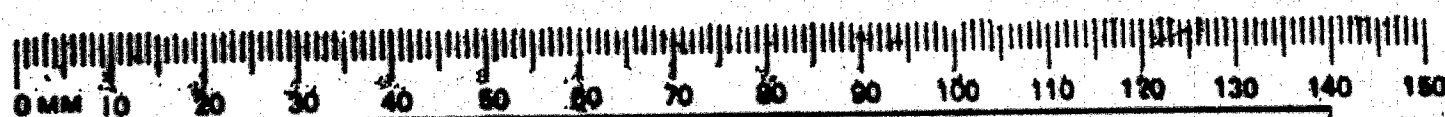


MULA



UNIVERSITY OF MALAYA LIBRARY .

MICROFILM .





PERANAN INTAN DALAM SUMBANGANNYA
TERHADAP PEMBENTUKAN
SUMBER TENAGA MANUSIA YANG PROFESIONAL

OLEH

ZOL HILMI HAMDAN

Latihan Ilmiah ini dikemukakan kepada Fakulti
Ekonomi dan Pentadbiran, Universiti Malaya
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat
untuk mendapatkan Ijazah Sarjana Muda
Ekonomi (B.Ec) dengan (Kepujian)

2378111

Bahagian Ekonomi Gunaan
Fakulti Ekonomi Dan Pentadbiran
Universiti Malaya
Kuala Lumpur

Sesi 1991/1992

untuk yang dikasihi,

ayahanda dan bonda

Hamdan Haji Nasri dan Dayang Ngainah Awang Uteh,

yang membesarkan ku

dengan penuh rasa

kasih dan sayang.

PENGHARGAAN

Syukur kehadiran Allah S.W.T. kerana dengan limpah dan kurniaNya memberikan keazaman dan kekuatan kepada saya untuk menyiapkan Latihan Ilmiah ini.

Saya ingin merakamkan berbanyak-banyak terima kasih kepada penyelia saya, Cik Siti Rohani Yahya atas segala panduan, tunjuk ajar dan sokongan moral yang diberikan kepada saya.

Saya juga mengucapkan ribuan terima kasih kepada pegawai-pegawai INTAN dalam memberikan nasihat, dorongan dan maklumat serta bahan-bahan rujukan yang amat berguna kepada saya dalam menyiapkan Latihan Ilmiah ini.

Tidak lupa juga saya ucapkan terima kasih pegawai-pegawai Perpustakaan Utama Universiti Malaya, Perpustakaan Fakulti Ekonomi dan Pentadbiran Universiti Malaya, Perpustakaan INTAN Bukit Kiara, Perpustakaan Tun Razak, Ipoh serta Perpustakaan Awam, Taiping, Perak kerana sudi memberikan kerjasama dan tolak ansur semasa saya membuat rujukan dan kajian di perpustakaan.

Terima kasih saya ucapkan kepada keluarga saya : Mohd Kamaruzaman, Khairi, Dzol Haifa dan Sukma Amira serta rakan saya Cik Irmayanti Shamsudin kerana memberi dorongan kepada saya dalam menyiapkan Latihan Ilmiah ini sehingga selesai.

Akhir sekali, saya mengucapkan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan saya yang saya tidak dapat sebutkan nama mereka di sini serta semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam proses penyiapan Latihan Ilmiah ini. Hanya Allah sahaja yang dapat membalas jasa baik kalian dan semoga diberkati Allah jua hendaknya.

SINOPSIS

Dalam negara menuju ke arah sebuah negara berindustrian, Malaysia seharusnya mampu menyediakan tenaga buruh yang cekap, mahir dan terlatih. Di samping pekerja kolar biru yang cekap dan mahir, negara juga memerlukan ahli pengurusan dan penyeliaan yang dapat bertindak secara profesional dalam menyelesaikan sesuatu masalah atau dalam menjalankan tugas. Ini kerana pekerja kolar biru yang mahir serta peralatan dan polisi yang sempurna sahaja tidak cukup untuk menjamin sesuatu rancangan atau projek pembangunan itu dapat dilaksanakan dengan baik.

Pengalaman projek Lembah Manbiai di Haiti mengajar kita segala-galanya iaitu tanpa pekerja yang cekap dan terlatih, sesuatu projek itu akan gagal dilaksanakan. Masalahnya sekarang, walaupun negara kita mempunyai dua buah institusi latihan pengurusan iaitu Institut Aminuddin Baki dan Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) sebagai institusi latihan utama untuk kakitangan Perkhidmatan Awam, tapi adakah matlamat latihan untuk mewujudkan sumber tenaga manusia yang profesional dapat dicapai.

Oleh itu, Latihan Ilmiah ini dibuat untuk mengkaji tentang keberkesanan program latihan yang dianjurkan oleh INTAN. Adakah INTAN mampu untuk melahirkan satu angkatan kakitangan perkhidmatan awam yang mahir, berpengetahuan serta bernemah tinggi? INTAN adalah faktor yang menjadi bahan kajian di mana ianya dibernatikan daripada kaedah penilaian latihan, jenis latihan, pelan latihan, pentadbiran latihan serta teknik latihan yang dijalankan. Kajian juga dibuat ke atas pusat, unit serta biro yang terdapat dalam INTAN dan bagaimana unit ini menyumbang ke arah pembentukan sumber tenaga manusia yang profesional.

Latihan Ilmiah ini juga mengkaji bagaimana kelulusan pegawai INTAN, bilangan kursus dan seminar yang diikuti oleh pegawai INTAN, bilangan peserta latihan serta bilangan projek latihan dapat membantu menilai prestasi latihan yang dianjurkan oleh INTAN secara kuantitatif.

SYNOPSIS

In a country which is trying to become an industrialised nation, Malaysia must be able to provide a labour force which is capable, efficient and well trained. Apart from blue collared workers who are capable and efficient, our country also needs management and administration personnel who are able to act as professionals in solving problems or when performing their duties. This is because blue collared workers who are capable, combined with good equipments and well planned policies is not enough to guarantee the success of a program or development project.

The Marbial Valley experience's in Haiti teaches us that without workers who are capable and well trained, project will fail to be accomplished. The problem now is that, even though our country has two management training institutes namely Institut Aminuddin Baki and Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) as the main training institute for Public Service personnel, is our training able to provide professional human resources?

Therefore this graduation exercise is written to study the effectiveness of the training programs organised by INTAN. Is INTAN able to generate a breed of Public Service personnel who are efficient, knowledgeable and having good ethics? INTAN is a factor for this study where it is observed from the methods of evaluating trainings, types of training, training plans, administration of training and training techniques. A study is also made on the centre, unit and bureau found in INTAN and how these units contribute towards the providing of professional human resources.

This graduation exercise also studies the qualifications of INTAN's officers, the number of courses and seminars which are attended by INTAN's officers, the number of participants attending the trainings and the number of training projects helps in evaluating the training's performance organised by INTAN quantitatively.

ISI KANDUNGAN

mukasurat

Penghargaan	1
Sinopsis	11
Synopsis	111
Isi Kandungan	1v
Senarai Jadual dan Rajah	vi
Glosari Akronim	vii

BAB I: PENGENALAN : MASALAH, SKOP, KEPENTINGAN DAN KAEDAH KAJIAN.

1.1. Latarbelakang Kajian.	1
1.2. Objektif Kajian.	7
1.3. Kaedah Kajian dan Sumber Data.	9
1.4. Skop Kajian.	9
1.5. Masalah Kajian.	10
1.6. Pembentukan Isi Kandungan	11
1.7. Definasi dan Takrifan.	12

BAB II : OBJEKTIF PENUBUHAN DAN FUNGSI INSTITUT TADBIRAN AWAM NEGARA

2.1. Sejarah Penubuhan INTAN dan Latihan di Malaysia	23
2.2. Organisasi INTAN	27
2.3. Dasar Latihan INTAN	29
2.4. Organisasi Perlaksanaan Program Latihan	31
2.5. Falsafah Latihan INTAN	33
2.6. Model Latihan	35

BAB III: INSTITUSI LATIHAN SEBAGAI FUNGSI UTAMA, PRESTASI DAN KAEDAH PENILAIAN.

3.1. Penilaian Latihan	54
3.2. Jenis Latihan	62
3.3. Pelan Latihan	64
3.4. Pentadbiran Latihan	66
3.5. Peranan Pusat, Unit dan Biro Dalam Pembentukan Sumber Tenaga Manusia Yang Profesional	70
3.6. Teknik Latihan INTAN	79

BAB IV: PENILAIAN PRESTASI INTAN SECARA KUANTITATIF

4.1. Kelulusan Pegawai INTAN	82
4.2. Bilangan kursus dan Seminar Yang Diikuti	82
4.3. Bilangan Peserta Latihan	85
4.4. Bilangan Projek Latihan	88

BAB V: PENUTUP

5.1. Masalah-masalah dan Cadangan	90
5.2. Rumusan	95

LAMPIRAN

Lampiran A : Penilaian Modul.	99
Lampiran B : Penilaian Penceraman.	103
Lampiran C : Carta Organisasi INTAN.	104
Lampiran D : Strategi INTAN Dalam Pelaksanaan Latihan	105

BIBLIOGRAFI	106
-------------	-----

SENARAI JADUAL DAN RAJAH

<u>Jadual</u>	<u>Muka surat</u>
2.1 Contoh Hipotetikal Jadual Penentuan Kelemahan Kerja.	39
3.1 Pegawai-pegawai British Dari <i>Elite Cadres</i> di dalam Perkhidmatan Awam di Malaysia.	51
3.2 Keputusan Ujian Objektif Kursus Kewangan.	60
3.3 Penggunaan Teknik-teknik Latihan Bagi kursus-kursus yang Tertentu.	80
4.1 Kelulusan Pegawai INTAN Mengikut Pusat, Unit dan Kampus Wilayah:1988	83
4.2 Bilangan Kursus/Seminar Dalam dan Luar Negeri Yang Dihadiri Oleh Pegawai INTAN Mengikut Pusat, Unit dan kampus Wilayah:1988	84
4.3 Jumlah Permohonan dan Peserta Bagi Tahun 1989 dan 1990.	86
4.4 Bilangan Projek Latihan INTAN dan Bilangan Peserta Dari Tahun 1971 Hingga 1990.	88
5.1 Peserta Kursus Mengikut kumpulan Umur.	92

<u>Rajah</u>	<u>Muka Surat</u>
2.1 Model Latihan Asas.	36
3.1 Pelan Penilaian Latihan INTAN.	65
3.2 Strategi Biro Penyelidikan dan Penerbitan INTAN.	69

GLOSARI AKRONIM

ABID	- Agro-Based Industrial Development.
ASEAN	- Association of South East Asia.
BIRD	- Biro Penyelidikan dan Penerbitan.
DAU	- Unit Pentadbiran Pembangunan.
INTAN	- Institut Tadbiran Awam Negara.
JPA	- Jabatan Perkhidmatan Awam.
KWSP	- Kumpulan Wang Simpanan Pekerja.
LUTH	- Lembaga Urusan dan Tabung Haji.
MCS	- Malayan Civil Service.
NIDA	- National Institute of Development Administration.
PEKASA	- Pusat Hubungan Antarabangsa dan Kajian Strategik.
PLKN	- Pusat Latihan Komputer Negara.
FLITA	- Pusat Latihan Pentadbiran Am dan Bahasa.
PESDAR	- Pusat Pembangunan Desa dan Bandar.
PERKESO	- Pertubuhan Keselamatan Sosial.
PUSPA	- Pusat Pembangunan Pengurusan.
PUSAKA	- Pusat Pengurusan Kewangan dan Perakaunan.
PUTERA	- Pusat Tadbiran Ekonomi dan Dasar Awam.
PTD	- Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik.
UDPA	- Unit Diploma Pengurusan Awam.
UKL	- Unit Kemajuan Latihan.
UNESCO	- United Nations of Education, Scientific and Cultural Organization.
UPEN	- Unit Perancangan Ekonomi Negeri.

BAB I

PENGENALAN : MASALAH, SKOP, KEPENTINGAN DAN KAEDAH KAJIAN.

1.1 LATARBELAKANG KAJIAN

Tema dan impian utama bagi sebuah negara dunia ketiga atau negara sedang membangun adalah pembangunan negara. Keadaan ini melibatkan institusi dan jentera pentadbiran yang berkaitan dan terlibat secara langsung dalam latihan sumber tenaga manusia. Pakar-pakar pembangunan mendapati bahawa institusi latihan tradisional kerajaan tidak dapat berperanan dalam menjalankan tugas pelaksanaan pembangunan negara. Oleh itu, institusi latihan seharusnya memerlukan pembangunan pengurusan dan pentadbiran latihan agar segala bentuk outputnya dapat digunakan untuk pembangunan negara.

Sepertimana pendapat Carl F. Stoner, pegawai kanan sains politik di Institut Kajian Stanford dan juga merangkap Pengarah bagi Public Affairs Fellowship Program di Universiti Stanford yang mengatakan bahawa latihan tidak memberikan apa-apa faedah dalam jangka panjang kerana pentadbiran latihan yang kurang baik.¹

Selain dari pentadbiran institusi latihan yang tradisional, masalah yang dihadapi oleh perkhidmatan awam di negara sedang membangun adalah soal kecukupan dan kos pengurusan yang semakin meningkat. Begitu juga dengan krisis keyakinan orang ramai terhadap pegawai-pegawai kerajaan. Masalah ini juga dihadapi oleh negara maju seperti Amerika Syarikat. Dalam ucapan Presiden Nixon pada tahun 1971 semasa menyampaikan taklimat berkenaan dengan 'State of the Union' telah memperkatakan masalah ini dengan menyatakan bahawa:

" Let's face it. Most Americans today are simply fed up with government at all levels. They will not and should not continue to tolerate the gap between promise and performance".²

¹ Bernard J. Bienvenu, New Priorities In Training: A Guide For Industry, 1st ed., New York, American Management Association, Inc., 1969, m/s 91.

² D. J. Clough, C. C. Lewis and A. L. Oliver, Manpower Planning Models, London, The English University Press, New York, Clane, Russak, 1974, m/s 229.

Perhubungan di antara pentadbiran yang baik dan pekerja yang cekap dan berkualiti bukanlah satu fenomena baru di zaman moden ini. Sememangnya ia dikenali pasti pada peradaban yang lebih awal lagi. Di dalam buku *The Republic*, terjadi satu dialog yang menarik di antara sipencerita, Socrates dan Glaucon :

" Do you know, I said, that governments vary as the dispositions of men vary, and that there must be as many of the one as there are of the other? For we cannot suppose that states are made of 'oak and rock', and not out of the human natures which are in them, and which in a figure turn the scale and draw other things after them? Yes, he said, the states are as the men are; they grow out of human characters."

Pembangunan latihan di negara sedang membangun lebih menekankan kepada pengisian kemahiran dalam diri setiap pegawai kerajaan untuk menggantikan pegawai-pegawai kolonial selepas merdeka.⁴ Walau bagaimanapun, dengan dunia yang semakin maju dan kompleks, peranan latihan harus lebih menekankan kepada kemahiran dan perubahan sikap di samping pembangunan infrastruktur institusi latihan. Pembangunan latihan ini memerlukan:

- a) Pembangunan pentadbiran dalam konteks memperbaiki infrastruktur institut latihan serta operasi program latihan.
- b) Pembangunan sumber tenaga manusia dalam ertikata pelaksanaan yang berkesan dalam perancangan negara untuk pembangunan sosial dan ekonomi.
- c) Pembangunan pentadbiran latihan dengan menekankan perubahan sikap yang lebih positif.

Aspek-aspek pencapaian dan prestasi institusi latihan dalam negara dunia ketiga adalah terdiri dari penilaian prestasi latihan dalam konteks perubahan kemahiran dan perubahan watak serta sikap peserta latihan selepas menjalani program latihan. Secara amnya, konsep melatih

³ Plato, *The Republic* (Terjemahan oleh Benjamin Jowett), New York, Vintage Books, Random House, m/s 293.

⁴ George F. Gant, *Development Administration: Concepts, Goals, Methods*, London, The University of Wisconsin Press, 1979, m/s 250.

tenaga manusia dilihat sebagai satu polisi utama dan alat perancangan yang berkesan untuk mencapai objektif sosio-ekonomi, politik di samping rancangan pembangunan kerajaan yang lain. Di negara-negara sedang membangun, didapati bahawa institut latihan sebenarnya bukanlah institusi yang mudah ditadbir. Perubahan dalam norma-norma masyarakat dan faktor manusia, perubahan dalam pengurusan serta perubahan dalam teknik latihan menjadikan pentadbiran institusi latihan menjadi semakin kompleks. Penubuhannya bukanlah dianggap sebagai ukuran secara automatik yang boleh mengukur pencapaian objektif polisi-polisi latihan kerajaan.

Rolf P. Lynton dalam bukunya yang berjudul " Training for Development" telah menegaskan bahawa keperluan latihan dalam pembangunan dan memperlihatkan bahawa faktor ketidakgekapan menjadi isu utama. Beliau mengatakan bahawa:

" No one doubts the contribution that training can make to development of all kinds. Training is essential, obviously so. The doubt comes over its contribution in practice. Complaints are growing about its ineffectiveness and waste. The training apparatus and its costs have multiplied but not the benefits. Many organizationals feel obliged to fill the apparatus with people but do so with no enthusiasm. Training has become like a tax levied on willing and unwilling alike. The growing disillusionment shows in many ways: in reluctance to send the most promising people for training, for instance, and in the inadequate use often made of personnel after training. Yet training continues to be in fashion. No self-respecting country does without it. With this mounting disillusionment, training has entered a dangerous phase in its development."

Bila kakitangan dan pegawai-pegawai kerajaan yang dikatakan terlatih tidak dapat memberi persembahan yang terbaik seperti yang diharapkan, ia mungkin menjadi satu faktor yang menjejaskan kepada pembangunan. Malahan ia boleh menjadi satu bahan kritikan oleh puak berhaluan

⁵ Rolf P. Lynton and Udai Pareek, Training For Development, Homewood, Illinois, R. D. Irwin, Inc., 1967, m/s 3-4.

kiri serta menjadi bahan ejekan dan dipersendakan. Sepertimana yang diperkatakan oleh seorang cendekiawan dalam pentadbiran awam:

" Banyak kritikan dari orang ramai yang mengatakan kedayusan kerajaan (sickness of government). Kerajaan berkembang kerana masyarakat mahukan ia terus hidup subur. Oleh kerana keadaan memaksa ia menjadi jentera yang dipilih untuk mengatasi masalah-masalah yang kompleks dan luas coraknya. Jika kerajaan tidak dapat menyelesaikan masalah-masalah tersebut, masyarakat akan kucar-kacir. Masalah awam adalah tindakan seorang individu atau kumpulan individu yang memberi kesan kepada orang ramai, berkembang dengan luas. Oleh itu kerajaan, sungguhpun mempunyai kekurangan dan kelemahan tertentu, adalah diwujudkan untuk mengatasi masalah awam tadi - tidak ada jalan lain nampaknya untuk mengatasi masalah tadi".

Bagaimana buruknya pentadbiran kerajaan, rakyat pasti menerimanya. Ketidakecekapan pegawai kerajaan akan memberi kesan kepada masyarakat. Walaupun masyarakat tidak mahu, tapi mereka pasti berhadapan dengan karenah birokrasi dan sebagainya. Yang pastinya, bagaimanakah cara untuk mengatasi masalah ini? Jalan yang mudah adalah membuang pegawai yang tidak cekap dan meneruskan perkhidmatan mereka yang cemerlang. Tapi adakah langkah yang berani ini sesuai dijalankan? Nampaknya satu-satu jalan yang dapat menyelesaikan masalah ini ialah dengan melatih mereka yang dikenali pasti memerlukan satu perubahan kemahiran dan sikap agar mereka ini dapat bertindak dengan cara yang profesional.

Di sini saya memetik prakata yang diberikan oleh Ahli Jawatankuasa berkenaan dengan satu laporan yang bertajuk 'Report of The Committee on Malayanisation of the Public Service':

"It is essential all times to maintain an efficient civil service. It is particularly important to do so during the next few years. Apart from the diminished

⁶ Dwight Waldo, "Development in Public Administration", dalam American Academy of Politic and Social Science, Vol. 404, (November 1972), m/s 218.

but still existing threat of armed terrorism, there are forces which seek to wreck the machinery of Government of the Federation even at this stage by subverting its peace and good order. This threat may increase after the Federation achieves its independence unless all the available forces are mustered, in the form of a strong government. These forces of evil are ingenious in their methods and may exert their influence in many fields of our economic and politic life. If they are to be checked and crushed, there must be a government able to maintain order and to carry into execution its many plans for the betterment and welfare of the life of the community. The public service-administrative, technical and professional must remain an efficient instrument of policy...."⁷

Oleh itu keperluan latihan adalah untuk mengekalkan dan memajukan keberkesanan gaya dan tindak-tanduk kakitangan kerajaan. Untuk mencapai tujuan ini, dasar latihan kerajaan harus seiring dengan peranan yang dimainkan oleh institusi latihan negara dalam menyumbangkan ke arah pembentukan sumber tenaga manusia yang profesional.

Penulis begitu menekankan tentang proses pembangunan sumber tenaga manusia di dunia ketiga atau negara yang sedang membangun kerana Malaysia dikategorikan dalam kumpulan negara yang sedang membangun.⁸ Dalam kontek ini, pembangunan di negara dunia ketiga sering mengambil model pembangunan sumber tenaga manusia negara barat. Kita tidak dapat lari daripada mengambil sedikit daripada pengalaman latihan negara yang menjajah. Walaupun tidak semuanya yang datang dari barat itu betul dan baik, sekurang-kurangnya kita dapat mengambil iktibar dari proses pembangunan negara yang sudah mengalaminya. Penulis juga suka melihat Malaysia dari kontek sebuah firma perniagaan atau lebih tepat lagi dikatakan 'firma Malaysia' yang tidak mementingkan keuntungan tapi lebih menekankan kepada peningkatan produktiviti dan kecekapan.

⁷ Federation of Malaya, Report of the Committee on Malayanisation of the Public Service, Kuala Lumpur, Government Printer, 1956, m/s 6.

⁸ Sebagai contoh lihat M. P. Todaro, Economic Development in The Third World, New York, Longman, 1989.

Pada tahun 1967, adalah dianggarkan bahawa negara kurang maju seperti India yang dikenali sebagai *poverty-stricken* membelanjakan lebih kurang US \$6 juta ringgit untuk program latihan. Bagi Malaysia pula, pada tahun 1988, kita membelanjakan lebih M\$6.4 juta ringgit untuk perbelanjaan, pengurusan dan latihan yang dijalankan di INTAN sahaja.¹⁰ Ini tidak termasuk lagi perbelanjaan untuk latihan dalam jabatan dan untuk kos pendidikan di seluruh negara.

Dengan melihat kepada kos program latihan yang dibelanjakan, maka keberkesanan program latihan yang dijalankan harus diambil kira. Sebagai sebuah syarikat atau firma monopoli (jikapun bukan monopoli tulen), keluaran negara terutamanya perkhidmatan kerajaan tidak mempunyai pengganti. Rakyat Malaysia sebagai pelanggan kepada perkhidmatan kerajaan terpaksa berurusan dengan kerajaan hampir pada setiap hari. Ternyata kita sering berhadapan dengan faktor ketidakcekapan kakitangan kerajaan dalam menjalankan tugas, terutamanya perkhidmatan yang bersangkutan dengan perkhidmatan kaunter. Perkara ini akan menimbulkan ketidakcekapan penggunaan buruh atau istilah ekonomi yang disebut sebagai pengangguran tersembunyi. Faktor ketidakcekapan ini di samping memberi kesan kepada masyarakat, tetapi juga memberi kesan kepada negara. Negara terpaksa menghadapi kos melepas dari aktiviti latihan seperti membangunkan infrastruktur di desa atau membangunkan institusi pembangunan desa.

Faktor sikap yang sering diamalkan oleh sesetengah pegawai kerajaan seperti bekerja secara ambil mudah, bekerja sambil lewa, sindrom kelesuan, sering melambatkan kerja dan sebagainya juga merupakan masalah kepada sumber tenaga manusia di abad ini. Jenayah kolar putih yang berleluasa timbul dari sikap yang tidak profesional kakitangan kerajaan. Mereka ini merupakan kakitangan yang cukup terdidik dengan sifat-sifat positif sama ada di sekolah, kolej, institut ataupun di universiti. Oleh itu faktor yang paling penting adalah faktor sikap. Jika sikap mereka ini untuk berkhidmat untuk negara, mereka tidak akan menggunakan kecekapan yang selama ini dipelajari dengan membuat perkara-perkara yang ternyata bertentangan dengan arahan perkhidmatan. Lebih

⁹ Rolf P. Lynton and Udai Pareek, Op. cit., m/s 3.

¹⁰ Laporan Tahunan 1988, Malaysia, Institut Tadbiran Awam Negara, 1988, m/s 282.

tepat lagi mereka ini tidak akan cuba menggelapkan wang negara, tidak akan menggunakan kemudahan dan harta negara untuk kepentingan persendirian dan sebagainya.

Bagi firma monopoli, Malaysia tidak begitu menekankan kepada pemaksimuman keuntungan tetapi lebih menekan kepada aspek untuk mengurangkan kos. Ketidakcekapan ini akan membuat kos pengeluaran meningkat. Ini akan menimbulkan masalah kewangan kepada kerajaan. Jalan keluar dari masalah ketidak cekapan ini adalah dengan melatih kakitangan dan pegawai kerajaan agar mereka dapat bertindak secara profesional dalam menjalankan amanah yang diberikan.

Ini perlu dibuat agar mereka lebih bertanggungjawab kepada kerja, sentiasa ingin meninggikan kecekapan dan lain-lain sifat positif yang ditekankan oleh kerajaan kearah pencapaian matlamat pembangunan negara.

1.2. OBJEKTIF KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk membuat analisis terhadap Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) sebagai satu institusi yang berperanan dan bertanggungjawab dalam memastikan agar matlamat berkenaan dengan polisi-polisi latihan yang digubal oleh kerajaan dapat dicapai. Malaysia yang menuju ke arah negara perindustrian semestinya mampu menyediakan ahli pengurusan dan iktisas yang diperlukan dalam pembangunan negara. Kakitangan yang cekap dan terlatih adalah satu faktor utama di samping dasar dan polisi-polisi pembangunan yang sesuai.

Masalah pembangunan sumber tenaga manusia merupakan masalah yang kerap diperkatakan. Adalah disedari bahawa apabila membincangkan masalah pembangunan negara, pertimbangan yang paling penting adalah kebolehan dan kecekapan sumber tenaga manusia. Seperti yang diperkatakan oleh Senator Henry M. Jackson, Pengerusi Ahli Jawatankuasa Kecil Senat yang sering membuat kajian berkenaan dengan alat dasar untuk menggubal dasar keselamatan kebangsaan:

" Kajian ini mempunyai kesimpulan yang memeranjatkan : Kami mendapati bahawa masalah utama kerajaan bukan faktor jentera kerajaan tetapi faktor manusia. Polisi kebangsaan yang baik memerlukan organisasi dan kakitangan yang baik. Tetapi manusia adalah faktor yang paling kritikal sekali. Kakitangan yang bijaksana, berpengalaman, kuat bekerja akan menyebabkan organisasi ini dapat berjalan dengan lancar. Tetapi kakitangan yang tidak

cekap akan memberi kesan kepada kecekapan organisasi. Oleh itu, rombakan dalam jentera kerajaan tidak akan dapat mengatasi masalah yang sememangnya bukan disebabkan oleh jentera kerajaan. 'Organizational Gimmickry' tidak mempunyai pengganti yang praktik dalam meningkatkan kebolehan dan kecekapan kakitangan kerajaan".¹¹

Tapi adakah INTAN itu sendiri mampu melahirkan ahli pengurusan dan iktisas yang diperlukan dan sama ada produk yang dikeluarkan seiring dengan keperluan negara. Kenyataan di atas adalah matlamat utama dalam kajian ini. Matlamat-matlamat ini akan dipecahkan kepada satu siri matlamat-matlamat yang mempunyai perhubungan erat antara satu sama lain. Persoalan-persoalan ini adalah seperti:

- a) Apakah tanggungjawab INTAN sebagai satu institut latihan? Apakah motif dan tujuan penubuhan INTAN?
- b) Apakah kepentingan INTAN dalam sistem pembangunan negara dalam konteks jumlah sumber tenaga manusia yang terlatih? Bagaimana peranan INTAN berubah mengikut arus permodenan negara?
- c) Apakah jenis latihan yang terdapat dalam INTAN? Bagaimana latihan ini dapat membantu meningkatkan tingkat kecekapan dan kemahiran? Apakah tenaga pengajar, sistem, teknik latihan dan pentadbiran kursus dapat membantu ke arah pencapaian matlamat kerajaan dalam proses pembangunan negara?
- d) Apakah perubahan model dan kandungan latihan serta teknik kursus yang telah dijalankan dan dicadangkan? Apakah asas dan rasional di sebalik perubahan itu. Apakah pengajaran dan pengalaman dari negara membangun dapat digunakan?

Adalah diharapkan dari data, pengetahuan dan pemahaman dari beberapa komponen objektif kajian ini dapat membantu ke arah resolusi dan tujuan utama kajian. Objektif kajian ini adalah untuk mencadangkan panduan dan cadangan kepada pembuat dasar berkenaan dengan pembangunan sumber tenaga manusia.

¹¹ Henry M. Jackson, "Environment of Excellences", Civil Service Journal, II, No. 4, (April-June 1962), m/s 8.

Dalam jangka masa panjang pula, kajian ini juga diharap dapat memberi manfaat kepada generasi akan datang tentang kaedah dan halacara berkenaan dengan latihan terhadap kakitangan dan pegawai kerajaan. Usaha seumpama ini juga penting agar dapat menambah bahan penulisan atau dokumentasi lengkap yang bersifat akademik bagi institusi seumpama ini.

1.3. KAEDAH KAJIAN DAN SUMBER DATA

Kajian ini diasaskan kepada penyelidikan perpustakaan yang intensif dan analisis isi kandungan buku, laporan, dokumen, akhbar dan jurnal terhadap INTAN dan latihan. Kemudahan perpustakaan seperti Perpustakaan Utama Universiti Malaya, Perpustakaan Fakulti Ekonomi Universiti Malaya dan Perpustakaan INTAN Bukit Kiara digunakan sepenuhnya.

Satu daripada sumber utama dalam kajian ini adalah Kertas Majlis INTAN dari tahun 1972 hingga 1989. Dokumen ini adalah kertas-kertas usul dan cadangan dalam mesyuarat Majlis Penasihat INTAN yang bersidang dua tahun sekali (adakalanya tiga tahun sekali).

Banyak sumber data yang berkaitan dengan INTAN didapati dari perpustakaan INTAN Bukit Kiara. Selain dari sumber dari perpustakaan, terdapat juga bahan rujukan yang didapati dari orang persaorangan dalam bentuk buku dan temubual secara tidak resmi. Penulis sering mendapatkan maklumat dan pendapat individu secara tidak langsung melalui perbualan tidak resmi. Adakalanya, sesuatu data atau maklumat tertentu tertakluk kepada Akta Rahsia Rasmi. Kaedah pemerhatian digunakan untuk mengatasi masalah ini. Kaedah ini juga dilakukan ke atas faktor-faktor persekitaran agar penilaian prestasi program latihan dapat dibuat.

1.4. SKOP KAJIAN

Sebenarnya INTAN mempunyai beberapa cawangan lain selain dari kampus induk di Bukit Kiara, Kuala Lumpur. Cawangan-cawangan yang dimaksudkan adalah INTAN Wilayah Selatan, INTAN Wilayah Utara, INTAN Wilayah Timur dan INTAN Jalan Ilmu, Kuala Lumpur.

Kajian ini lebih ditumpukan kepada INTAN Bukit Kiara dan INTAN Jalan Ilmu. Kampus Wilayah yang lainnya akan disentuh secara ringkas terutama berkenaan dengan jumlah

peserta latihan yang terlibat. Walau bagaimanapun, ianya tidak mempengaruhi hasil kajian kerana INTAN Bukit Kiara adalah kampus induk yang memang sesuai sekali ditumpukan perhatian. Pemilihan skop kajian ini adalah kerana timbulnya masalah masa dan kewangan yang tidak mengizinkan penulis untuk membuat kajian di kampus-kampus wilayah INTAN yang lain.

1.5. MASALAH KAJIAN

Beberapa masalah timbul dalam proses penyiapan kajian ini. Antara yang paling ketara adalah masalah masa. Masa yang singkat tidak memungkinkan bagi penulis untuk membuat kajian secara soal selidik. Jikapun ianya dibuat, kemungkinan sampel yang diambil tidak mewakili populasi. Oleh itu, kajian ini lebih ditekankan kepada kajian yang bersifat kualitatif atau kaedah penyelidikan perpustakaan dan wawancara. Adalah diharapkan hasilnya boleh memberi gambaran yang menyeluruh berkenaan dengan prestasi program latihan INTAN. Walau bagaimanapun, masalah masa yang singkat ini akan dapat diatasi dengan membuat beberapa kerja penyelidikan sebaik sahaja cuti penggal bermula.

Masalah kedua adalah berkenaan dengan kesukaran penulis mendapatkan maklumat-maklumat yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi oleh INTAN. Walau bagaimanapun, perkara ini dapat diatasi kerana penulis mendapatkan maklumat tersebut melalui perbualan tidak resmi.

Penulis juga menghadapi masalah dari segi data yang tidak lengkap. Contohnya data berkenaan dengan bilangan program latihan dan bilangan peserta yang mengikuti sesuatu program latihan. Ini kerana laporan yang terdapat dalam kertas majlis INTAN merupakan laporan bulanan. Contohnya laporan berkenaan dengan bilangan program latihan yang dianjurkan merupakan bilangan program latihan sehingga bulan-bulan yang tertentu sedangkan data yang diperlukan adalah mengikut tahun. Walau bagaimanapun, masalah ini dapat diatasi dengan membandingkan laporan yang terdapat dalam kertas majlis INTAN dan laporan tahunan INTAN.

1.6. PEMBENTUKAN ISI KANDUNGAN

Latihan Ilmiah ini dimulakan dengan Bab I yang menerangkan tentang latar belakang kajian, objektif kajian, kaedah pengumpulan data, limitasi kajian serta masalah-masalah yang dihadapi oleh penulis dalam proses penyiapan kajian ini. Bab ini juga menerangkan tentang definisi dan takrifan penting tentang tajuk kajian ini serta perbezaan definisi beberapa takrifan penting. Ini penting untuk memahami tajuk serta skop kajian yang dibuat.

Bab II menerangkan tentang sejarah penubuhan INTAN dan bagaimana sejarah latihan di INTAN bermula. Ini perlu untuk memberikan sedikit maklumat kepada pembaca tentang sejarah latihan di Malaysia. Bab ini juga menerangkan tentang dasar latihan INTAN, organisasi pelaksanaan latihan serta falsafah latihan INTAN. Bab ini juga mencadangkan satu model latihan asas yang perlu diikuti dalam pembentukan sesuatu program latihan.

Bab III pula menerangkan bagaimana INTAN berperanan dalam menyumbangkan ke arah pembentukan sumber tenaga manusia yang profesional dari segi kemahiran, pengetahuan serta etika kerja. Bab ini mengkaji tentang kaedah penilaian latihan, jenis latihan, pelan latihan, pentadbiran latihan serta teknik yang dijalankan oleh INTAN bagi sesuatu program latihan yang dianjurkan.

Bab IV pula mengkaji tentang penilaian prestasi INTAN secara kuantitatif dari segi kelulusan pegawai INTAN, bilangan kursus dan seminar yang diikuti serta bilangan peserta dan projek latihan yang dianjurkan setiap tahun.

Kajian ini diakhiri dengan Bab V yang merumuskan tentang kesimpulan kajian, masalah-masalah yang dihadapi oleh INTAN dalam melaksanakan program latihan serta cadangan dari penulis untuk mengatasi segala masalah tersebut.

1.7. DEFINASI DAN TAKRIFAN

1.7.1. Latihan

Kamus Dewan mendefinisikan latihan sebagai pelajaran atau didikan untuk memahirkan ajaran yang diterima.¹² Ini bermakna kita dapat menghubungkan beberapa angkubah atau pelaku di dalam sesuatu latihan seperti pelatih dengan penyelia atau pensyarah, institusi dengan prestasi latihan. Kedua-dua kumpulan ini wujud akibat dari latihan dan maklumbalas dari latihan iaitu prestasi latihan itu sendiri. Kamus Webster's New Twentieth Century pula mentakfirkan latihan sebagai:

"the act of one who trains, educates and develops; instruction and practice, especially in a branch of useful arts, as manual training".¹³

David Smith mendefinisikan latihan sebagai pembangunan kemahiran seseorang pelatih (the development of skills of trainees). Dalam buku beliau, "Notes on Training", beliau mengatakan:

" Perkataan jurulatih (trainer) digunakan dengan meluas dalam sukan dan kita mempunyai contoh yang sesuai berkenaan dengan latihan dalam bidang sukan. Jurulatih tinju atau bolasepak akan mengenalpasti kemahiran yang ingin diajar dan membentuk satu program latihan bagi mengajar kemahiran tersebut. Jurulatih akan meletakkan pelatih dalam satu sesi latihan sehinggalah kemahiran itu dapat dipelajari. Banyak kemahiran akan digabungkan dalam produk akhir seorang peninju yang beraksi di atas arena, atau pasukan bolasepak beraksi menentang pasukan lawan. Jurulatih akan melihat persembahan pelatih dan mengenalpasti apakah kemahiran yang perlu diperbaiki dan apakah kemahiran baru yang perlu diajar."¹⁴

¹² Kamus Dewan, Kuala Lumpur, Dewan Bahasa Dan Pustaka, 1990.

¹³ Webster's New Twentieth Century Dictionary of the English Language, Versi Lengkap, New York, The Publishers Guide, 1952, m/s 1817.

¹⁴ David Smith, "Notes on Training", IUFEC Bamboo, Series No. 11, Thailand, UNESCO Fundamental Education Center, 1958, m/s 6-7.

Nampaknya David Smith lebih menekankan kepada pelatih dan jurulatih dalam sesuatu aktiviti latihan. Pembentukan latihan mengikut David Smith adalah perlu dalam membentuk peningkatan prestasi kerja dan perubahan sikap. Walaupun contoh yang dibawa adalah latihan dalam sukan, namun ianya sudah cukup untuk menggambarkan bagaimana pentingnya latihan dalam membawa kepada peningkatan prestasi dan perubahan sikap. Mengikut David Smith, latihan boleh dibentuk dalam tiga peringkat:

- a) Menentukan dengan tepat apakah kemahiran yang perlu diajar.
- b) Menggunakan pengalaman latihan untuk mengajar latihan khusus yang telah dipilih.
- c) Mengatur sesi latihan sehinggalah kemahiran yang diajar menjadi satu sifat utama dalam kebolehan pelatih.

Latihan memerlukan jurulatih yang bertanggungjawab kepada tugasnya. Ia juga perlu berhati-hati dalam memilih objektif yang ingin dicapai, berhati-hati dalam membentuk sesi latihan dan menyelaraskan program latihan di sepanjang sesi latihan.

Bernard J. Bienvenu mendefinisikan latihan sebagai pendidikan kemahiran¹⁵ atau tugas atau meningkatkan kecekapan pekerjaan. Ciri-ciri yang terdapat dalam objektif latihan ialah:

- a) Kebolehan dalam menyesuaikan diri kepada perubahan dari segi teknikal, sosial dan persekitaran.
- b) Kesanggupan berubah dari kemahiran khusus kepada pengetahuan yang luas.
- c) Kesanggupan untuk berubah dari kefahaman khusus kepada kefahaman yang menyeluruh.
- d) Kesediaan untuk menjadi individu yang percaya kepada diri sendiri dan bukan sebagai pengikut yang membabi buta atau 'yes man'.

¹⁵ Bernard J. Bienvenu, Op. cit., m/s 21.

e) Kesanggupan untuk meninggalkan amalan-amalan menerima arahan secara membabi buta tetapi sebaliknya menjadi seorang yang berkreativiti tinggi serta mampu membuat analisis dan memberi pendapat.

f) Berfikiran terbuka untuk membolehkan mereka dapat berdikari dan bukan dikongkong.

Malcolm W. Warren pula mentakrifkan latihan sebagai sesuatu yang memberi pengetahuan, kemahiran atau kelakuan khusus yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁶ Ia berorientasikan kepada penyelesaian tugas-tugas tertentu untuk mencapai satu tingkat produktiviti yang dikehendaki. Oleh itu dapatlah disimpulkan bahawa latihan merupakan satu aktiviti untuk mewujudkan satu tingkat kemahiran dan perubahan tingkah laku ke arah mewujudkan sumber tenaga manusia yang profesional.

1.7.2. Latihan dan Pendidikan

Latihan dan pendidikan mempunyai dua konsep yang berbeza. Pendidikan adalah satu tindakan ke arah memberi pengetahuan sementara latihan pula melibatkan pengetahuan teori, kemahiran kerja serta tingkah laku yang baik. Dua konsep ini mempunyai persamaan dari segi dua pihak yang terlibat iaitu pelajar dan pelatih, sementara pihak yang kedua adalah pendidik dan pensyarah.

Pendidikan adalah mengenai hal yang bersangkutan dengan memberi pendedahan kepada pelajar berkenaan dengan pemilihan pekerjaan. Latihan pula bersangkutan dengan soal menyediakan kepada para pekerja satu siri tindakan-tindakan yang perlu dalam sesuatu perkhidmatan. Oleh itu, latihan membantu pekerja untuk memperbaiki dan mempertingkatkan kebolehan dan kemahiran sementara pendidikan pula lebih bersifat menolong pelajar memilih dan mengambil keputusan berkenaan dengan karier. Latihan pula dari satu segi hanya berhubung dengan pengetahuan dan kemahiran sementara pendidikan pula berhubung kait dengan kefahaman dan pengetahuan.

¹⁶ Malcolm W. Warren, Training For Result: A System Approach to the Development of Human Resources in Industry, United States of America, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1969, m/s 5-6.

1.7.3. Latihan dan Pembangunan.

Dalam mentakrifkan latihan, terdapat dua konsep yang berbeza tetapi mempunyai persamaan dari segi tindakan iaitu pembangunan kakitangan dan pembangunan pengurusan. Mendefinisikan kedua-dua konsep ini seakan-akan kita mendefinisikan perkataan penyelia (*supervisor*). Ini kerana penyelia adalah mekanisme yang penting dalam latihan pembangunan kakitangan dan pembangunan pengurusan.

Pembangunan kakitangan bermaksud tindakan secara terus oleh organisasi untuk mengubah tingkahlaku seseorang. Tindakan latihan adalah satu sistem dalam pembangunan kakitangan atau pembangunan sumber tenaga manusia. Perhatian utama dalam pembangunan kakitangan adalah perubahan tingkahlaku manusia untuk mencapai matlamat dan tujuan sesuatu organisasi.

Latihan dan pembangunan pengurusan adalah satu operasi yang menjadi cabang dalam pembangunan kakitangan. Oleh itu pembangunan kakitangan, latihan serta pembangunan pengurusan adalah satu tindakan untuk mengubah kelakuan manusia. Konsep ini mempunyai objektif umum iaitu pembangunan sumber tenaga manusia. Perkhidmatan awam berbeza dari perkhidmatan swasta dari segi perkhidmatan oleh sumber tenaga manusianya. Sumber tenaga manusia adalah satu aset yang amat bernilai kepada kerajaan. Adalah perlu bagi kerajaan untuk menumpukan perhatian kepada latihan kakitangan agar mutu perkhidmatan dapat ditingkatkan.

1.7.4. Perbezaan Antara Pembangunan Kakitangan dan Pembangunan Pengurusan.

Pembangunan kakitangan dan pembangunan pengurusan adalah dua konsep yang berbeza. Di bawah ini beberapa perbezaan antara kedua konsep di atas telah dikenalpasti.

a) Matlamat

Matlamat pembangunan kakitangan adalah memberi pengetahuan, kemahiran dan tingkahlaku yang baik yang diperlukan untuk mencapai keperluan pekerjaan. Sementara pembangunan pengurusan menyediakan kakitangan yang terlatih dalam pengurusan untuk mencapai tujuan pembangunan jabatan atau negara.

b) Bidang atau Skop.

Pembangunan kakitangan berkaitan dengan bidang atau tujuan khusus iaitu manusia dan tingkat kecekapan. Sementara pembangunan pengurusan pula berkaitan dengan tanggungjawab seseorang individu secara menyeluruh.

c) Pendekatan.

Cara latihan bagi pembangunan kakitangan berdasarkan kepada masalah-masalah yang timbul dari kekurangan pengetahuan serta sikap yang tidak inginkan perubahan. Pembangunan pengurusan pula lebih bersifat kepada mengubah keadaan yang sedia ada kepada yang lebih baik dari segi pengurusan.

d) Pemilihan.

Peserta pembangunan kakitangan dipilih untuk menjalani latihan kerana mereka tidak ada kemahiran, pengetahuan atau pengalaman yang diperlukan oleh keperluan pekerjaan (Contoh latihan untuk perlantikan kepada jawatan baru). Peserta bagi pembangunan pengurusan pula dipilih berdasarkan prestasi mereka yang lepas yang menunjukkan bahawa mereka perlu untuk menjalani kursus pembangunan pengurusan kerana kekurangan kemahiran, pengetahuan dan pengalaman. Peserta pembangunan pengurusan juga terdiri dari mereka yang dipilih untuk tujuan kenaikan gaji, pengesahan jawatan atau bagi tujuan kenaikan pangkat.

e) Penilaian.

Prestasi pembangunan kakitangan dinilai semasa dan sebaik sahaja peserta selesai menjalani latihan. Manakala pembangunan pengurusan dinilai dari segi pencapaian prestasi peserta terhadap objektif-objektif jabatan yang dinilai secara berterusan.

f) Keperluan Latihan

Keperluan latihan bagi pembangunan kakitangan dinilai dari segi prestasi semasa perkhidmatan. Sementara keperluan kepada pembangunan pengurusan pula berdasarkan kepada keperluan organisasi dan keperluan perancangan sumber tenaga manusia.

Kesimpulannya perbezaan antara kedua konsep di atas terletak kepada konsep kakitangan dan pengurusan. Pembangunan kakitangan ditekankan ke atas manusia sebagai satu sistem sementara pembangunan pengurusan pula lebih ditekankan kepada pengurusan organisasi tempat manusia bekerja.

1.7.5. Etika Iktisas (*Professional Ethics*)

Apa pula kaitan latihan dengan etika iktisas (*professionalism*)? Etika iktisas bermaksud segala kelakuan yang bersih, cekap dan amanah semasa melakukan sesuatu kerja atau tugas.¹⁷ Ide etika ini menggabungkan antara pengetahuan teori dengan kepakaran semasa bekerja. Ini dibuat untuk mencapai satu tingkat kecekapan dan kemahiran yang diperlukan. Beberapa sifat-sifat etika iktisas yang dikenali pasti adalah diasaskan kepada Teras Perkhidmatan Cemerlang ialah seperti berikut:¹⁸

a) Kepakaran

Kepakaran ini terdiri dari kemahiran diri dan kemahiran rohaniah. Ianya perlu agar kakitangan atau pegawai yang dilatih itu dapat menyesuaikan diri dalam membuat apa-apa keputusan dan tindakan. Kepakaran ini juga perlu agar mereka dapat bekerjasama dalam membentaras musuh yang mengancam negara.

b) Menjayakan aktiviti

Pegawai yang dilatih perlu menjalankan tugasnya sebaik mungkin seperti mana yang diarahkan mengikut arahan perkhidmatan. Mereka harus bekerja dengan gigih ke arah pembentukan daya fikir yang maju di kalangan masyarakat untuk pembangunan negara.

c) Sentiasa mempertingkatkan mutu perkhidmatan

Mereka perlu berusaha untuk sentiasa melihat kepada kelemahan diri seterusnya membetulkannya agar tahap kecekapan dan kemahiran kerja dapat ditingkatkan.

¹⁷ Definasi yang dibuat oleh penulis mengikut kefahaman penulis sendiri.

¹⁸ Arahan Perkhidmatan, Kuala Lumpur, International Law Book Services, 1989, m/s 33.

d) Tanggungjawab

Seorang yang profesional harus mempunyai perasaan tanggungjawab untuk sentiasa memperbaiki pengetahuan tentang kerja. Ia juga harus dapat mengabungkan pengetahuan teori dan praktikal supaya menjadi satu budaya kerja yang baik demi kepentingan masyarakat dan negara. Mereka juga perlu bertindak sebagai pekerja bebas yang tidak mementingkan diri sendiri serta berpegang teguh kepada ajaran agama.

Bidang yang diuraikan di atas sebenarnya merangkumi bidang yang amat luas yang merangkumi setiap sifat-sifat positif yang dianjurkan oleh Islam. Etika kerja dalam Islam pula diasaskan kepada lima perkara yang berikut:¹⁹

a) Bekerja dengan azam mengabdikan diri kepada Allah.

Pegawai kerajaan yang dilatih harus mempunyai keazaman untuk bekerja dengan niat untuk mengabdikan diri kepada Allah (bukan mengabdikan diri kepada kerja). Seterusnya mereka hendaklah menyedari bahawa segala kerja yang dimulai dengan niat itu akan mendapat berkat. Maka ia dianggap satu ibadah dan diberi ganjaran yang baik berbentuk pahala. Maka mereka perlu menunaikan tanggungjawab yang diamanahkan dengan sebaik-baiknya untuk kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat.

b) Bekerja dengan ikhlas dan amanah.

Pegawai kerajaan harus menyedari bahawa mereka bekerja secara sukarela (secara sukarela memohon jawatan tersebut dan bukan dipaksa). Maka mereka harus bekerja dengan ikhlas dan jujur.

c) Bekerja dengan tekun dan cekap.

Kecekapan akan diperolehi jika seseorang bekerja dengan gigih dan tekun. Bak kata pepatah "belakang parang kalau diasah akan menjadi tajam juga". Pepatah ini menunjukkan bahawa apabila sesuatu pekerjaan itu dibuat dengan penuh kesabaran, kerja yang susah akan menjadi mudah. Apabila sesuatu kerja itu dijalankan dengan baik, produktiviti dapat ditingkatkan dan masa serta kewangan dapat diimatkan.

¹⁹ Etika Kerja Dalam Islam, Kuala Lumpur. Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri. 1 Disember, 1987, m/s 3.

d) Bekerja dengan semangat gotong-royong dan berpadu fikiran.

Dalam perkhidmatan kerajaan, para pegawai bekerja secara kumpulan. Untuk menghasilkan perkhidmatan yang cemerlang, semangat bergotong-royong dalam pekerjaan harus ditanam dalam diri setiap individu pekerja. Sikap ini akan mewujudkan satu perasaan harmoni dan ini seterusnya dapat membantu seseorang pekerja itu bekerja dengan lebih tekun. Di samping itu, perbincangan secara kumpulan harus digalakkan di antara para pegawai kerajaan supaya segala masalah dapat diselesaikan bersama. Dengan ini keputusan yang dibuat akan lebih bijak dan tepat.

e) Bekerja dengan matlamat kebahagiaan manusia sejagat.

Para pegawai kerajaan harus bertindak adil dan memberi layanan dan perkhidmatan yang sama kepada semua pihak. Sebagai sebuah negara yang berbilang kaum dan agama, seharusnya faktor keadilan dan samarata diambilkira. Diskriminasi perkhidmatan haruslah dilihat sebagai satu gejala buruk yang boleh memberi kesan kepada etika iktisas.

Jelas dari etika kerja dalam Islam, ia lebih menekankan kepada etika kerja yang bersifat rohani atau moral. Ianya dirangka begitu rapi agar seseorang pegawai itu lebih hati-hati, berwaspada, jujur, ikhlas, sabar dan menjalankan tugas dengan penuh rasa tanggungjawab. Kita tidak mahu terdapat satu sindrom makan gaji buta (MGB) dalam perkhidmatan awam sehingga terdapat di mana faktor-faktor pengeluaran tidak diagihkan dengan sama rata. (dalam konteks di mana seseorang menerima lebih dari sepatutnya).

Sindrom MGB ini tentunya berlawanan dengan matlamat latihan yang inginkan supaya segala kemahiran semasa kursus digunakan dalam pekerjaan. Mereka ini tidak seharusnya menjadi batu penghalang kepada pembangunan negara. Segala yang dihuaikan di atas adalah timbul dari masalah sikap. Oleh itu apa yang penting dalam konsep latihan adalah didikan kemahiran yang merangkumi juga pendidikan moral. Oleh sebab itulah mengapa pada zaman muktahir ini, latihan sangat perlu untuk mengilap yang pudar dan mengasah yang berkarat.

Latihan untuk mewujudkan satu sumber tenaga manusia yang profesional amat penting. Tidak ada gunanya kemahiran yang didapati semasa kursus tidak digunakan. Malah mereka bertindak secara tidak profesional pula. Ini akan merugikan kerajaan dalam membuat pelaburan modal manusia dan menimbulkan pula kos implisit kepada masyarakat.

Dari perbincangan di atas, matlamat utama latihan adalah perubahan tingkahlaku (*behavior change*). Keputusan atau pencapaian dari program latihan adalah perubahan tindakan perkhidmatan sebelum dan selepas individu itu mengikuti program latihan. Perubahan tingkahlaku yang disebabkan oleh latihan mesilah dinilai dari segi keperluan organisasi dan sejauh manakah pencapaiannya. Jika sesuatu kemahiran yang didapati oleh pelatih itu tidak digunakan, maka adalah sukar untuk membuat penilaian. Sebagai contoh adalah membazir melatih seorang pemain bolasepak tetapi beliau tidak menjaringkan sebarang gol pun dalam perlawanan.

Sebelum kita membuat sebarang perubahan tingkahlaku, kita perlu membuat ketetapan tingkahlaku yang diperlukan oleh organisasi. Tingkahlaku yang perlukan perubahan harus dikenalpasti dan cara bagaimana menilai perubahan perlu dibuat. Jika kedua konstrain ini dapat dikenalpasti, maka keberkesanan dan prestasi latihan akan dapat diukur. Walau bagaimanapun, perubahan tingkahlaku bukan hanya diukur di dalam program latihan, tapi juga perlu dibuat selepas latihan. Ini bermakna perubahan tingkahlaku mereka semasa dalam perkhidmatan harus dilihat. Kejayaan individu semasa dalam perkhidmatan adalah penting berbanding dengan kecemerlangan mereka dalam sesi latihan.

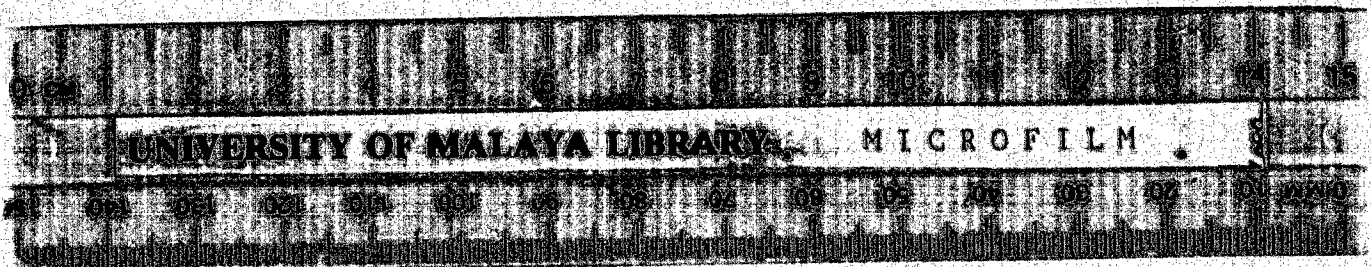
Pengujian sebenar berkenaan dengan perubahan tingkahlaku selepas latihan adalah sejauhmana pelatih dapat menjalankan tugas yang diberikan dengan sempurna. Keputusan daripada latihan kakitangan dan pembangunan pengurusan diukur dari prestasi kakitangan dalam mencapai matlamat organisasi. Jenis-jenis perubahan tingkahlaku yang dapat dilihat dari perbincangan di atas ialah perubahan dari segi kemahiran, perubahan dari segi pengetahuan dan perubahan dari segi sikap.

Perubahan dari segi kemahiran boleh dilihat dari sebarang produk atau perkhidmatan yang dikeluarkan oleh kakitangan kerajaan. Contohnya sebelum ini seorang kakitangan Jabatan Perkhidmatan Pos hanya dapat memproses borang sebanyak 1,000 keping sehari tetapi selepas latihan, beliau berjaya memproses sebanyak 2,000 keping sehari. Secara amnya, kemahiran kakitangan diukur berdasarkan outputnya. Perubahan tingkahlaku yang

berkaitan dengan pengetahuan mempunyai sedikit perbezaan. Di sini, jurulatih atau pensyarah berurusan dengan konsep, dasar, hukum dan prinsip. Pengetahuan pegawai kerajaan dapat diukur dengan kebolehan beliau dalam menerangkan polisi-polisi dan dasar-dasar kerajaan. Oleh itu, kita dapat mengukur prestasi latihan dari segi perubahan pengetahuan dengan cara peperiksaan dan temuduga.

Perubahan sikap adalah satu perkara yang paling sukar dibuat. Dalam berurusan dengan sikap manusia, kita berurusan dengan sistem dalaman manusia. Ia dihuraiakan sebagai perasaan manusia terhadap sesuatu perkara, yang mana ianya berbeza dari seseorang individu dengan seseorang individu yang lain. Sepertimana kata pepatah, 'rambut sama hitam, hati lain-lain'.

Sikap manusia mempengaruhi seseorang individu bertindak terhadap perubahan alam sekitar. Ianya boleh mempengaruhi produktiviti dan kebolehan seseorang pegawai kerajaan. Sikap yang suka 'mencuri tulang' akan mempengaruhi output pekerja tersebut. Oleh itu faktor sikap adalah salah satu faktor yang menghalang kepada pencapaian matlamat latihan.



BAB II

OBJEKTIF PENUBUHAN DAN FUNGSI INSTITUT TADBIRAN AWAM NEGARA (INTAN)

Persoalan mengenai pembangunan sumber tenaga manusia semakin hangat diperkatakan apabila semakin sesebuah negara itu menuju ke arah pembangunan. Di samping dasar dan polisi pembangunan yang digubal, faktor manusia adalah salah satu dari mekanisme penting dalam pembangunan negara. Keperluan terhadap pembangunan sumber tenaga manusia sememangnya diperlukan bagi Malaysia dan usaha-usaha untuk memenuhi keperluan tersebut semakin dipergiatkan semenjak negara mencapai kemerdekaan pada 31 Ogos 1957. Fenomena latihan untuk pembangunan menjadi semakin penting apabila Malaysia sekarang sudah memasuki era baru dalam bidang perindustrian. Di samping keperluan pekerja mahir dalam bidang teknikal, pekerja mahir dalam bidang penyeliaan dan pengurusan juga harus diambilkira.

Di samping pembangunan sumber tenaga manusia, usaha semakin hebat dilakukan untuk membuat kajian dalam pelbagai bidang yang berkaitan dengan organisasi latihan dalam pembangunan sumber tenaga manusia. Asas utama usaha-usaha seperti ini dilakukan kerana institusi latihan sememangnya diperlukan dalam aktiviti latihan terutama bagi program latihan yang memakan masa yang panjang di mana perancangan kurikulum, perlaksanaan dan aktiviti penilaian harus dijalankan secara bersepadu.

Konsep pembangunan sumber tenaga manusia melibatkan bukan hanya perlaksanaan program latihan yang dirancang tetapi juga pembangunan institusi pentadbiran latihan. Pembangunan sumber tenaga manusia bergantung kepada institusi dan mekanisme di mana kakitangan, teknologi dan sistem diperlukan untuk mencapai pembangunan sosio-ekonomi dan politik. Beberapa institusi latihan telah dikenalpasti dalam pembangunan sumber tenaga manusia seperti universiti-universiti, latihan dalam jabatan dan juga institut tadbiran awam (IPA).¹

Di Malaysia, Institusi latihan seumpama ini dikenali sebagai Institut Tadbiran Awam Negara atau ringkasnya INTAN. Dalam keghairahan kita mencari kaedah dan strategi

¹ George F. Gant, Op. cit., m/s 249-251.

pengurusan latihan dan pembangunan sumber tenaga manusia, ada baiknya kita meneliti sejenak proses atau sejarah latihan di Malaysia. Seperti lain-lain negara yang sedang membangun, Malaysia juga menghadapi masalah-masalah latihan dan akibat dari ini, institusi latihan untuk pegawai-pegawainya telah ditubuhkan oleh kerajaan.

2.1. SEJARAH PENUBUHAN INTAN DAN LATIHAN DI MALAYSIA

Program latihan dalam negeri untuk pegawai-pegawai kerajaan telah bermula semenjak sebelum merdeka lagi. Kursus Perkeranian dan Penyeliaan yang dikenali sebagai kursus bukan kediaman (*nonresidential course*) bermula pada tahun 1953 apabila kerajaan menjalankan kursus perkeranian yang pertama pada bulan Mei, 1953 bertempat di bangunan sementara di Jalan Broadrick, Kuala Lumpur. Satu siri latihan untuk pegawai tadbir yang dikenali sebagai kursus kediaman (*residential course*) yang pertama telah diadakan dalam tahun 1951. Objektif utama latihan ini adalah untuk melengkapkan pegawai-pegawai kerajaan dengan kemahiran tertentu dalam menghadapi masalah yang wujud pada masa itu. Pada ketika itu, jawatan Pegawai Tadbir dikenali sebagai Malayan Civil Service atau MCS.

Sebenarnya usaha-usaha untuk mewujudkan kursus Perkeranian dan Penyeliaan timbul apabila kerajaan menerima cadangan daripada Majlis Perhimpunan Persekutuan pada tahun 1952. Oleh itu, Encik M.H. Blacker seorang pegawai MCS dari Bahagian Perjawatan di Perbendaharaan telah ditugaskan membuat satu kajian mengenai keperluan latihan untuk perkeranian, penyeliaan dan untuk pegawai-pegawai kerajaan berpangkat rendah. Pada bulan Jun, 1952, beliau menyerahkan laporan yang bertajuk "Report on Post-entry Training in Government Service" yang kemudiannya dikenali sebagai laporan Blacker. Laporan ini kemudiannya menjadi asas kepada pembentukan dasar dan polisi program-program latihan untuk pegawai-pegawai kerani di seluruh negara.

Kejayaan program ini telah membawa kepada satu cadangan untuk menubuhkan sebuah pusat latihan yang tetap, khusus untuk menyediakan peluang latihan kepada semua kakitangan dan pegawai kerajaan dalam bidang masing-masing. Malangnya cadangan ini terpaksa ditangguhkan kerana masalah kewangan. Oleh kerana tidak mempunyai bangunan yang tetap, kursus berbentuk kediaman sukar untuk dijalankan. Kursus yang berbentuk bukan kediaman yang tidak memerlukan bangunan tetap diteruskan. Apabila pejabat Perjawatan Persekutuan ditubuhkan secara berasingan daripada Perbendaharaan dalam tahun 1953, maka

satu Cawangan Latihan Perkeranian dan Penyeliaan telah ditubuhkan. Program-program latihan untuk Perkeranian dan Penyeliaan telah diteruskan di pusat tersebut. Walaupun cadangan untuk mendirikan satu institusi latihan khas untuk pegawai-pegawai kerajaan tidak terlaksana, program latihan untuk kursus kediaman tetap juga dijalankan di Sekolah Menengah King Edward VII di Taiping walaupun sekolah ini menghadapi masalah penempatan untuk pelatih yang mengikuti program latihan tersebut.

Cadangan untuk mendirikan satu institusi latihan yang tetap dibangkitkan lagi pada tahun 1955. Satu kursus mengenai pentadbiran tanah (kursus ini dikatogerikan sebagai kursus berbentuk kediaman) telah diadakan dalam tahun 1956 bertempat di Maktab Polis Diraja Kuala Kubu, Selangor. Program latihan ini juga tidak dapat diteruskan kerana kemudahan penempatan di maktab tersebut tidak dapat menampung peserta latihan yang semakin meningkat. Untuk mengatasi masalah ini, pada bulan September 1959, kerajaan telah berjaya mendapatkan sebuah bangunan di Port Dickson untuk dijadikan pusat latihan yang lengkap dengan kemudahan penginapan.

Dalam bulan Jun, 1963, pusat ini telah dipindahkan ke kampus baru di Petaling Jaya yang dikenali sebagai Dewan Latihan Pegawai dan telah dibuka dengan rasminya pada 19 September 1963. Bangunan yang berharga \$917,600 ini memberikan satu era baru dalam sejarah latihan di Malaysia kerana masalah penempatan untuk kursus berbentuk kediaman dapat diatasi. Sebahagian besar daripada kos pembinaan ini disumbangkan oleh Kerajaan New Zealand di bawah skim bantuan Rancangan Colombo. Dengan tertubuhnya pusat ini, Pusat Latihan Perkeranian di Kuala Lumpur yang ditubuhkan dalam tahun 1953 dan cawangan-cawangannya di beberapa negeri telah disatukan dan diletakkan di bawah kampus baru di Petaling Jaya.

Satu laporan yang bertajuk Latihan Untuk Pembangunan Di Malaysia Barat (Training for Development in West Malaysia) yang disediakan oleh Unit Pentadbiran Pembangunan (DAU) dan Dewan Latihan Pegawai disiapkan pada tahun 1969. Laporan ini telah menggariskan beberapa peranan dan tanggungjawab yang patut dimainkan oleh pusat latihan tersebut. Sebahagian besar dari cadangan-cadangan yang dikemukakan dalam laporan itu telah diterima dan dilaksanakan oleh kerajaan. Satu daripadanya ialah cadangan menukar nama pusat tersebut kepada 'National Institute of Development Administration' atau ringkasnya NIDA. Satu jawatankuasa telah dibentuk pada tahun 1969

yang dikenali sebagai Jawatankuasa Khas NIDA untuk mengkaji penubuhan NIDA sebagai sebuah institusi latihan. Daripada cadangan yang dikemukakan oleh jawatankuasa tersebut, kerajaan bersetuju mengubah status Dewan Latihan Pegawai menjadi institut yang dicadangkan oleh laporan "Training for Development in West Malaysia". Nama institusi ini telah ditukar sekali lagi kepada Institut Tadbiran Awam Negara atau INTAN selaras dengan usaha kerajaan pada masa itu untuk memelayukan pentadbiran kerajaan yang mana bahasa kebangsaan adalah bahasa rasmi negara. 'Penubuhan' INTAN ini telah dirasmikan pada 1 September 1972 oleh Allahyarham Tun Haji Abdul Razak, Perdana Menteri Malaysia pada masa itu.

Selain daripada menjalankan latihan mengenai masalah pengurusan badan-badan kerajaan, INTAN hendaklah menjadi satu badan yang berorientasikan pembangunan. Ia juga hendaklah berperanan sebagai agen perubahan untuk memastikan ide-ide yang progresif menjadi kenyataan. INTAN juga harus bertanggungjawab sebagai penyampai maklumat berkenaan dengan rancangan serta dasar kerajaan kepada mereka yang berkenaan demi kejayaan rancangan dan dasar tersebut.

Ketika INTAN ditubuhkan pada September, 1972, organisasi INTAN hanya terbahagi kepada tiga bahagian iaitu Bahagian Tadbiran Am, Bahagian Pengajian dan Bahagian Penyelidikan dan Perundingan. Cadangan mengadakan latihan di rantau Asia dalam bidang perindustrian berasaskan pertanian mula dikemukakan di Bangkok dalam satu seminar pada tahun 1972. Walau bagaimanapun, hanya pada tahun 1976, barulah kursus ini diperkenalkan di mana INTAN dipilih untuk menjadi pusat latihan bagi tujuan ini. Mulai tahun 1973, INTAN telah melalui beberapa perubahan besar selaras dengan keperluan latihan negara. Pertamanya, organisasinya telah disusun semula dan beberapa bahagian pengajian baru diwujudkan. Bahagian tersebut adalah Jabatan Pengajian Pengurusan. Beberapa kemajuan dari segi teknik latihan dan kaedah penilaian kursus telah diperkenalkan.

Keduanya, pada tahun 1974, satu pembaharuan dari segi teknik latihan telah diperkenalkan iaitu kursus berbentuk modular. Menjelang 1976, strategi INTAN telah diubahsuai selaras dengan perkembangan pentadbiran dan permodenan hasil dari Rancangan Malaysia Ketiga. Strategi INTAN bukan hanya memberi perhatian kepada soal latihan, tetapi juga masalah-masalah pentadbiran dan khidmat nasihat yang diperlukan oleh sesuatu jabatan kerajaan dalam perlaksanaan rancangan pembangunannya. Dalam tahun ini

juga, sebuah kursus antarabangsa telah diperkenalkan iaitu kursus Pembangunan Perusahaan berasaskan Pertanian atau *Agro-Based Industrial Development* (ABID). Kursus ini adalah selaras dengan hasrat kerajaan pada masa itu untuk membangunkan sektor pertanian yang menjadi sektor utama pada ketika itu.

Sepanjang tahun 1978 hingga 1981, INTAN telah membentuk tiga buah unit baru iaitu Pusat Hal-Ehwal Antarabangsa dan Keselamatan serta Pusat Kemajuan Pegawai yang ditubuhkan pada Januari 1978. Pusat Hal-Ehwal Antarabangsa dan Keselamatan ditubuhkan bagi melatih pegawai-pegawai diplomatik supaya dapat bertindak selaras dengan pengetahuan yang luas dalam hal-ehwal dan dasar luar negeri. Pusat Kemajuan Pegawai pula bertanggungjawab untuk membantu kementerian dan jabatan kerajaan dalam kajian terhadap keperluan latihan bagi organisasi yang berkenaan.

Pada 1981 pula, Unit Latihan Negeri ditubuhkan dengan tujuan untuk membuat penyelidikan tentang keperluan latihan di peringkat negeri dan tempatan, terutamanya bagi mereka yang terlibat dalam pelaksanaan projek-projek pembangunan. Menjelang tahun 1981, INTAN telah membuka beberapa kursus jangka pendek kepada peserta-peserta luar negeri terutamanya peserta-peserta dari negara-negara yang sedang membangun. Program Bantuan Teknik Malaysia menawarkan latihan teknik di mana sehingga tahun 1988, sebanyak tiga puluh lima buah negara telah menghantar peserta untuk mengikuti latihan ini. INTAN telah menyelenggarakan sebanyak sembilan jenis kursus seumpama ini dengan dihadiri oleh 543 orang peserta dari pelbagai negara.

Di samping pembangunan teknik latihan, kurikulum dan program latihan itu sendiri, INTAN menuju ke arah era pembangunan infrastruktur. Sejajar dengan dasar pembangunan negara pada Rancangan Malaysia Ketiga, empat kampus baru telah didirikan selain dari kampus yang telah sedia ada di Jalan Ilmu, Kuala Lumpur. Penubuhan kampus-kampus baru ini mempunyai matlamat untuk mewujudkan lebih ramai lagi kakitangan kerajaan dari semua peringkat menyertai program latihan di INTAN. Ini memudahkan pelaksanaan program latihan di seluruh negara kerana dengan tertubuhnya cawangan INTAN di Kedah, Terengganu dan Johor. Ini bermakna keperluan latihan dapat dipertingkatkan mengikut wilayah-wilayah tertentu. Dalam tahun 1983 hingga 1984, kesemua kampus wilayah telah dibuka dengan rasminya. Kampus Wilayah Utara di Sungai Petani, Kedah dibuka pada 21 Julai 1983, kampus Wilayah Timur di Kemaman, Terengganu dibuka pada 27 Ogos 1983 dan

pada 18 April 1984, diikuti pula perasmian Kampus Wilayah Selatan di Keluang, Johor. Dengan perasmian Kampus Utama INTAN di Bukit Kiara pada bulan Oktober 1984, maka bermulalah era baru dalam sejarah latihan di Malaysia.

2.2. ORGANISASI INSTITUT TADBIRAN AWAM NEGARA (INTAN)

INTAN adalah satu agensi latihan bagi Jabatan Perkhidmatan Awam. Walau bagaimanapun, ia bukanlah institusi latihan khas untuk Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) semata-mata, malah ia merupakan pusat latihan utama bagi sektor awam di Malaysia.² Ia bertanggungjawab secara langsung kepada Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam. Di samping itu, ia berkait rapat dengan Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya serta Bahagian Perkhidmatan, JPA.

Pentadbiran INTAN mempunyai tiga tahap iaitu Majlis Penasihat INTAN, Pengurusan Dalaman dan Pengarah Urusan.

2.2.1. Majlis Penasihat.

Badan Penasihat ini ditubuhkan untuk mengawasi dan membantu INTAN dalam mencapai objektif-objektif yang telah digariskan. Tugas badan ini adalah seperti berikut:

- a) Untuk menasihati INTAN dalam pembangunan dan pengurusan program-program latihan.
- b) Menasihati INTAN untuk mendapatkan sokongan dalam bentuk institusi, nasihat dan kemahiran pengurusan dari dalam dan luar negeri.
- c) Untuk membantu dalam menggalakkan kerjasama dan perhubungan rapat antara INTAN dengan institusi lain seperti pusat pengajian tinggi di Malaysia.
- d) Mengawasi dan membantu INTAN agar ia dapat meningkatkan kebolehannya sebagai institusi utama dalam latihan pengurusan dan pembangunan pentadbiran.

² Laporan Rancangan Latihan Dalam Jabatan-jabatan Perkhidmatan Awam: Persidangan Pegawai-Pegawai Latihan Dalam Jabatan 1980, Kuala Lumpur, INTAN, 1980, m/s 7.

e) Untuk mengkaji semula dari masa kesemasa tentang program-program institusi, projek dan aktiviti serta perkembangan kerja.

f) Untuk menggubal beberapa peraturan yang difikirkan perlu tentang pengurusan aktiviti INTAN.

Badan penasihat ini dipengerusikan oleh Pengarah Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). Ahli-ahli majlis ini terdiri dari wakil dari Kementerian Pendidikan, Perbendaharaan Malaysia, Unit Pengurusan dan Pembangunan Pentadbiran di Jabatan Perdana Menteri, Universiti Malaya, Setiausaha Kerajaan Negeri, Pengarah Bahagian Pembangunan Latihan dan Kerjaya dari JPA, Jabatan Akauntan Negara dan Pengarah INTAN. Pengerusi majlis berhak memilih tidak lebih dari enam orang ahli tetap yang berkhidmat dalam majlis ini untuk tempoh tidak lebih dari tiga tahun.

2.2.2. Pengurusan Dalaman.

Pengarah INTAN mempunyai kuasa penuh dalam mengawal pengurusan dan aktiviti INTAN. Dalam perlaksanaan program dan aktiviti INTAN, Pengarah dibantu oleh dua orang Timbalan Pengarah iaitu Timbalan Pengarah Akademik dan Timbalan Pengarah Pengurusan. (Sila lihat lampiran C) Pusat dan unit di bawah pengawasan Timbalan Pengarah Akademik ialah Pusat Pembangunan Pengurusan, Pusat Pentadbiran Ekonomi dan Dasar Awam, Pusat Pembangunan Desa dan Bandar, Pusat Perhubungan Antarabangsa dan Kajian Strategik, Pusat Latihan Komputer Negara, Pusat Latihan Pentadbiran Am dan Bahasa, Pusat Pengurusan Kewangan dan Perakaunan serta Unit Kemajuan Latihan. Timbalan Pengarah Pengurusan pula bertindak sebagai pengawas bagi unit-unit seperti Biro Penyelidikan dan Penerbitan, Unit Diploma Pengurusan Awam, Unit Teknikal, Bahagian Pentadbiran serta Perpustakaan.

2.2.3. Pengarah Urusan.

INTAN juga mempunyai pengarah urusan yang tersendiri yang mengandungi dua orang timbalan pengarah serta ketua pusat, biro atau unit. Majlis Penasihat dan Pentadbiran Dalaman ini sebenarnya memberi sumbangan yang agak besar terhadap peranan INTAN dalam mewujudkan sumber tenaga manusia yang profesional. Mereka ini bertindak sebagai nadi utama bagi mengerakkan INTAN untuk mencapai matlamat yang telah digariskan.

2.3. DASAR LATIHAN INTAN

Sebagai sebuah pusat latihan kerajaan yang utama, dasar latihan INTAN adalah berpandukan kepada Dasar Latihan Kerajaan sepertimana yang terhurai dalam Pekeliling Perkhidmatan, Bilangan 1, 1970.³ Mengikut dasar tersebut, Perdana Menteri selaku Ketua Tertinggi Kerajaan adalah bertanggungjawab penuh mengenai pengawasan, penelitian dan pengarahannya bagi keseluruhan latihan pegawai-pegawai Pentadbiran Awam dan Badan Berkanun.

Di antara ciri-ciri terpenting yang ditekankan dalam Dasar Latihan Kerajaan mengikut pekeling tersebut adalah:

- a) Mencapai tingkat Perkhidmatan Awam yang progresif.
- b) Mewujudkan kemajuan dan perkembangan kumpulan pentadbir yang pakar serta berkebolehan, cekap dan sentiasa maju selaras dengan kemajuan saintifik, iktisas dan teknik pengurusan di dalam dan di luar perkhidmatan.
- c) Mengurangkan pertukaran kakitangan Perkhidmatan Awam.
- d) Mencapai kecekapan yang paling berkesan.
- e) Mewujudkan pentadbiran latihan yang selaras bagi keseluruhan perkhidmatan awam selaras dengan dasar pembangunan kerajaan.
- f) Memberi peluang latihan yang adil dan saksama kepada semua kakitangan perkhidmatan awam.

Untuk memikul tanggungjawab yang besar ini, INTAN haruslah merupakan agensi berorientasikan kemajuan. Selain daripada menjalankan latihan mengenai masalah pengurusan agensi dan jabatan kerajaan, ia juga patut memainkan peranan sebagai agen perubahan dan pembangunan untuk memastikan agar rancangan kerajaan dapat dijalankan. Sebagai sebuah institut latihan negara, INTAN mempunyai matlamat-matlamat tertentu. Salah satu matlamat INTAN ialah untuk meninggikan keupayaan bertindak bagi agensi-agensi awam di peringkat Persekutuan, negeri, tempatan dan perbadanan-perbadanan awam dalam menggubal dan melaksanakan dasar-dasar negara serta rancangan-rancangan pembangunan.

³ Pekeliling ini bertarikh 13hb. Januari, 1970.

Aktiviti-aktiviti latihan INTAN adalah bertujuan untuk melaksanakan rancangan latihan yang berkesan dan memberi khidmat penvelidikan dan perundingan dalam usaha kerajaan untuk :

- a) Meningkatkan keupayaan sistem pentadbiran pada keseluruhannya dalam perancangan dan perlaksanaan dasar dan program negara supaya lebih berkesan dan dapat berjalan dengan lancar.
- b) Meningkatkan lagi pengetahuan, kemahiran dan kefahaman pegawai-pegawai kerajaan di semua peringkat terhadap proses-proses dalam pembentukan dan perlaksanaan dasar terutamanya dari segi teknik pengurusan organisasi yang berkesan.
- c) Meningkatkan pengertian pegawai-pegawai awam mengenai pertalian antara kerajaan dan sistem pentadbiran dan alam sekitar iaitu sistem politik, ekonomi dan sosial serta meningkatkan kefahaman mereka terhadap akibat tindakan kerajaan ke atas sistem tersebut.
- d) Mencetuskan sikap dan halacara yang progresif di kalangan pegawai-pegawai kerajaan. Ini penting untuk memainkan peranan sebagai agen perubahan dalam konteks Malaysia sebagai sebuah negara yang berbilang kaum.
- e) Untuk mewujudkan satu media pertukaran pendapat dan pengalaman di antara kakitangan perkhidmatan awam untuk mewujudkan persefahaman tentang peranan, tugas dan tanggungjawab mereka dalam pentadbiran yang lebih moden.
- f) Sebagai satu pusat pengumpulan ide-ide dan teknik-teknik baru dalam pentadbiran.
- g) Mewujudkan satu sitem program pembangunan sumber tenaga manusia yang berkesan melalui kemahiran yang didapati dari latihan yang dijalankan dan juga kerjasama serta sokongan dari berbagai pihak.
- h) Mewujudkan dan meningkatkan keberkesanan kemahiran penyeliaan di antara kakitangan kerajaan untuk memastikan perlaksanaan program dijalankan secara lebih berkesan.
- i) Menyelaraskan pengurusan program latihan di Malaysia.

⁴ INTAN, Kertas Majlis Bilangan 1/75, m/s 1-2.

j) Membantu dalam pemberian khidmat nasihat dan pandangan untuk projek-projek pembangunan yang dijalankan oleh agensi-agensi kerajaan.

k) Menjalankan kajian berkenaan dengan masalah-masalah pentadbiran dan pengurusan dalam perkhidmatan awam. Kajian ini dibuat untuk mencari penyelesaian kepada sesuatu masalah serta menerbitkan laporan-laporan berkenaan dengan kajian yang dibuat.⁵

Dari objektif-objektif di atas, dapat disimpulkan bahawa INTAN mempunyai satu tugas utama iaitu dalam penyediaan dan pembentukan sumber tenaga manusia yang dapat bertindak dengan cara yang profesional dalam pelaksanaan pentadbiran di Malaysia.

2.4. ORGANISASI PERLAKSANAAN PROGRAM LATIHAN

Untuk mencapai objektif-objektif yang telah dibincangkan di atas, INTAN mempunyai tujuh buah pusat dan tiga buah unit yang bertanggungjawab dalam perancangan, pelaksanaan dan penilaian program latihan. Projek latihan dijalankan oleh tujuh buah pusat dan dua buah unit. Pusat-pusat dan unit tersebut adalah seperti berikut:⁶

2.4.1. Pusat Pembangunan Pengurusan (PUSPA)

Pusat ini mengendalikan latihan dalam berbagai aspek pengurusan sumber tenaga manusia sama ada di peringkat pertengahan atau peringkat pegawai berpangkat tinggi dalam sektor awam.

2.4.2. Pusat Latihan Pentadbiran Am Dan Bahasa (PLITA)

Pusat ini terletak di kampus INTAN di Jalan Ilmu. PLITA mengendalikan latihan dalam bidang pentadbiran am untuk pegawai kerajaan berpangkat rendah dan lain-lain kakitangan pengurusan. Pusat ini juga mengendalikan kursus bahasa asing untuk pegawai-pegawai kerajaan yang akan berkhidmat di seberang laut.

⁵ INTAN, Kertas Majlis Bilangan 6/74, m/s 1-2.

⁶ Information Booklet, Malaysia, National Institute of Public Administration, December 1988, m/s 23.

2.4.3. Pusat Pengurusan Kewangan dan Perakaunan (PUSAKA).

Pusat ini mengendalikan latihan bagi berbagai peringkat kakitangan yang terlibat dalam aspek-aspek pengurusan belanjawan dan kewangan serta pengurusan setor.

2.4.4. Pusat Pembangunan Desa dan Bandar (PESDAR).

Pusat ini mengendalikan latihan yang bersangkutan dengan fungsi-fungsi agensi kerajaan yang terlibat dalam pembangunan desa dan bandar, termasuk masalah-masalah kerajaan tempatan.

2.4.5. Pusat Tadbiran Ekonomi dan Dasar Awam (PUTERA).

Pusat ini terlibat dalam mengendalikan latihan berkenaan dengan pelaksanaan dan penilaian Rancangan Lima Tahun Malaysia. Ia juga terlibat dalam mengendalikan forum-forum untuk analisis polisi dan dasar kerajaan.

2.4.6. Pusat Hubungan Antarabangsa dan Kajian Strategik (PEKASA).

Pusat ini berfungsi untuk mengendalikan latihan untuk pegawai-pegawai kerajaan yang terlibat dalam tugas perhubungan antarabangsa seperti politik, ekonomi dan sosio-budaya di peringkat antarabangsa. Ia juga terlibat dalam mengendalikan latihan untuk pegawai-pegawai yang terlibat dalam tugas-tugas keselamatan dan strategik.

2.4.7. Pusat Latihan Komputer Negara (PLKN).

Pusat ini mengendalikan latihan dalam bidang pengendalian komputer untuk kakitangan yang terlibat dengan kerja pengendalian komputer dan juga untuk pegawai-pegawai berpangkat tinggi dalam sektor awam.

2.4.8. Unit Kemajuan Latihan (UKL).

Pusat ini bertanggungjawab dalam mengendalikan latihan untuk meningkatkan kebolehan latihan di kalangan kakitangan INTAN dan juga latihan untuk penyelia dari berbagai institusi dan jabatan kerajaan.

2.5.9. Unit Diploma Pengurusan Awam (UDPA).

Matlamat unit ini adalah untuk melahirkan pegawai-pegawai dalam Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik sejajar dengan keperluan negara menjalin hubungan dengan masyarakat antarabangsa.

Sebuah lagi unit yang terdapat di INTAN ialah Biro Penyelidikan dan Penerbitan atau dalam singkatannya ialah BIRO. Biro bertanggungjawab dalam menjalankan penyelidikan di dalam analisis keperluan latihan, penilaian keberkesanan latihan dan lain-lain aktiviti penyelarasan dalam membantu perancangan program latihan INTAN. Biro juga bertanggungjawab dalam pengeluaran siri-siri penerbitan INTAN.

Semua pegawai kerajaan di peringkat Persekutuan, Negeri dan Tempatan termasuk Badan-badan Berkanun dan Perkhidmatan Awam termasuk Polis dan Tentera layak untuk memohon mengikuti program latihan yang dianjurkan oleh INTAN. Kelayakkan untuk menyertai latihan adalah bergantung kepada kesesuaian keperluan organisasi. Tiap-tiap permohonan daripada pegawai-pegawai kerajaan mesti dibuat oleh Ketua Jabatan atau Kementerian masing-masing. Permohonan tersebut mesti disokong oleh Ketua Jabatan yang berkenaan.

2.5. FALSAFAH LATIHAN INTAN

Sebagai sebuah institusi latihan bagi kakitangan perkhidmatan awam, INTAN mempunyai falsafah latihan yang tersendiri di samping dasar-dasar latihan negara yang telah digariskan. Falsafah latihan di INTAN adalah untuk melengkapkan pegawai-pegawai awam dengan pengetahuan dan kemahiran serta memupuk sikap yang sesuai bagi:

- a) Meningkatkan kefahaman dan amalan prinsip-prinsip Rukunegara.
- b) Meningkatkan keinsafan dan keyakinan terhadap dasar-dasar kerajaan.
- c) Meningkatkan sensitiviti terhadap suasana alam sekitar.
- d) Meningkatkan keupayaan bertindak dalam menyelesaikan masalah dalam pentadbiran dan pembangunan negara.
- e) Meningkatkan kemegahan terhadap kerja yang bermutu dan berkhidmat untuk rakyat.

Bagi falsafah latihan INTAN yang kelima, pegawai-pegawai awam hendaklah bertindak secara profesional dalam menjalankan tugas agar cita-cita kerajaan untuk mewujudkan perhubungan yang erat di antara masyarakat dengan kerajaan dapat dicapai. Falsafah latihan yang pertama hingga keempat lebih menitikberatkan persefahaman dalam diri setiap pegawai-pegawai kerajaan. Apabila setiap pegawai kerajaan memahami dengan mendalam tentang prinsip Rukunegara, maka sebenarnya masalah ketidakcekapan akibat dari timbulnya sikap malas bekerja, curi tulang, sindrom bodek untuk naik pangkat dan lain-lain sifat negatif tidak akan timbul.

Bagi kakitangan kerajaan yang dibayar gaji khas untuk khidmat yang diberikan, sepatutnya mereka ini mengambil berat tentang prestasi pekerjaan mereka. Seperti ayam, kais pagi makan pagi, kais petang makan petang untuk menyara hidup. Bagi kakitangan kerajaan, hidup mereka hendaklah kais pagi dan petang untuk mengingati kerja. Berlainan dengan pekerja di sektor swasta, mereka ini tidak akan dibuang kerja hanya kerana sebab prestasi mereka didapati menurun. Melainkan jika berlakunya kesalahan berat seperti jenayah atau sebagainya.

Pokoknya, falsafah latihan INTAN menitikberatkan prestasi kerja dari segi kemahiran dan perubahan sikap selaras dengan salah satu objektif INTAN untuk meningkatkan keberkesanan sistem pentadbiran awam. Untuk mencapai tujuan ini, strategi INTAN lebih menumpukan perhatian kepada latihan dalam kemajuan polisi, perancangan dan teknik perlaksanaan, penggunaan teknik moden dan konsep baru dalam pengurusan dan juga kempen perubahan sikap.

Latihan boleh dilihat dari dua perspektif iaitu yang pertama ialah cara mengatasi masalah dalaman dan pengurusan untuk meningkatkan produktiviti. Yang kedua ialah penyelesaian masalah luaran di mana perlaksanaan polisi awam harus mempunyai kesan yang mendalam agar sesuatu organisasi itu dapat meningkatkan kapasiti dalam berurusan dengan masalah sosio-ekonomi dan politik. Dalam kontek ini, INTAN harus merapatkan hubungan antara dua sistem ini. Ini dilakukan supaya program latihan yang disusun bersesuaian dengan masalah sebenar yang dihadapi oleh kementerian atau jabatan kerajaan. (Sila lihat lampiran D)

2.6. MODEL LATIHAN

Model latihan ini adalah berasaskan kepada kelemahan dan prestasi kakitangan dan pegawai-pegawai kerajaan dalam menjalankan tugas. Ia ditujukan khusus kepada pelatih dalam perkhidmatan tertentu yang menjadi batu penghalang kepada pencapaian prestasi latihan. Dalam konteks ini, satu persoalan akan timbul. Mengapakah model ini mustahak? Apabila kita merangka dan membina model, kita sebenarnya berikhtiar mencari arah mana yang perlu diikuti dalam merancang, melaksana dan menilai sesuatu program latihan dengan lebih sistematik dan mengikut lunas-lunas tertentu.

Seperti lazimnya, kebanyakan model sering berubah mengikut masa dan keadaan alam sekitar. Ia juga mengalami proses inovasi dalam bidang ilmu pengetahuan yang berkembang dengan pesatnya. Oleh itu, model bukanlah sesuatu yang tetap dan ianya boleh dirombak, diperbaiki dan ditampung mana yang perlu. Model ini menunjukkan tahap atau tindakan terpenting dalam membina program latihan. Dari rajah 2.1, model latihan asas ini terdapat enam peringkat:-

- (a) Analisis kerja dan huraian pekerjaan.
- (b) Mengambil keputusan untuk melatih.
- (c) Penentuan matlamat latihan dan tatacara penilaian
- (d) Menentukan corak latihan.
- (e) Perlaksanaan.
- (f) Susulan, bantuan dan penilaian secara menyeluruh.

2.6.1. Analisis Kerja dan Huraian Pekerjaan.

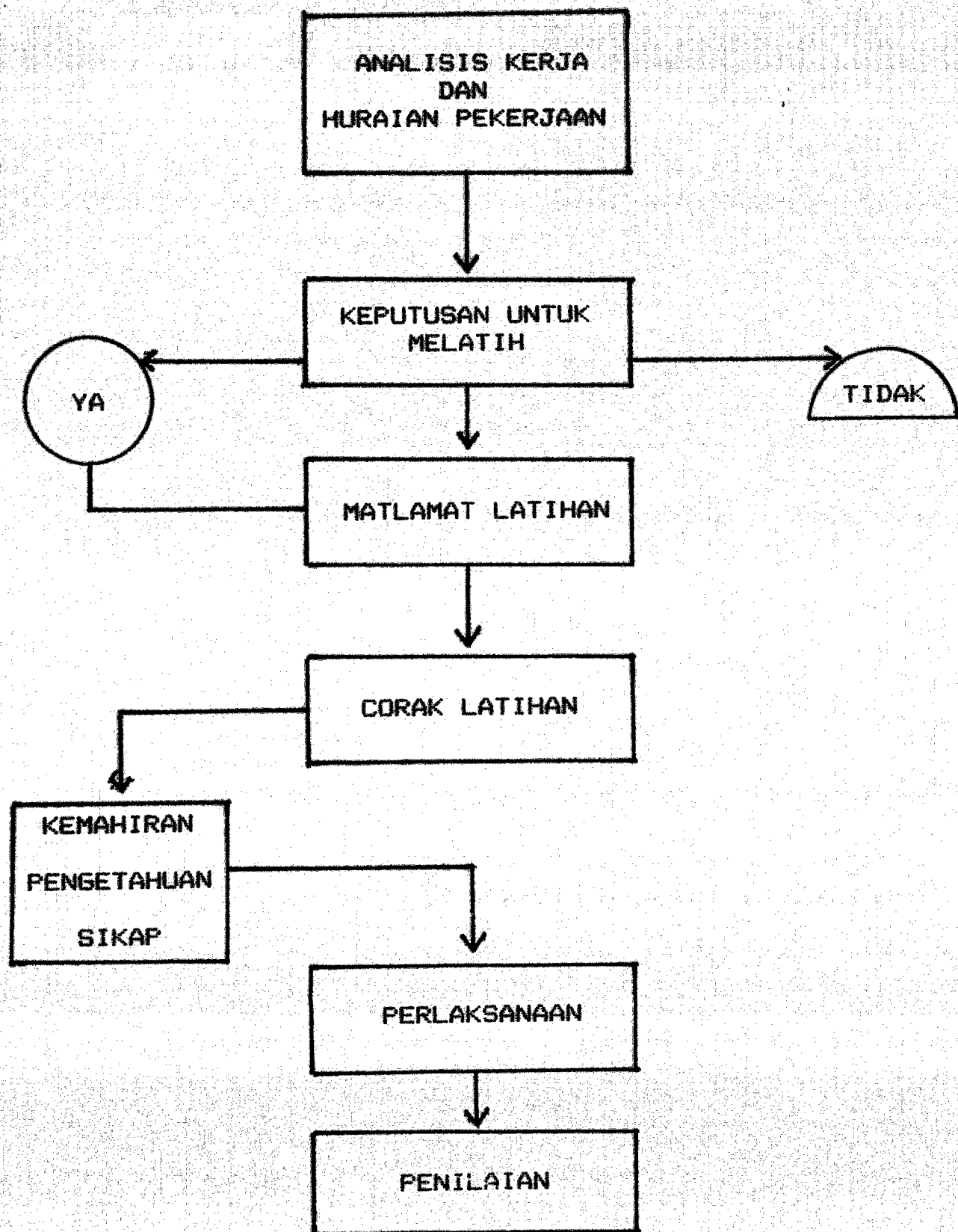
Gordon S. Watkins mendefiniskan analisis kerja sebagai:

" Job analysis is the process of determining the component element of a job ; the tools, equipment and materials used; the special training, skills, aptitudes, judgements and decisions required ; the speeds and hazards involved ; and, the conditions under which the works is performed."

Oleh itu dapat disimpulkan bahawa analisis pekerjaan adalah satu proses penentuan keperluan pekerjaan yang memerlukan satu latihan, kemahiran, bakat, pertimbangan dan pendapat yang khusus. Pada peringkat ini, ia akan

⁷ Gordon S. Watkins, Et. al., The Management of Personnel and Labor Relations, 2nd ed., New York, Mc Graw-Hill Book Company, Inc., 1950, m/s 191.

MODEL LATIHAN ASAS



melahirkan satu kaedah penentuan bagaimana kelemahan atau prestasi kakitangan dapat diukur. Sekiranya kelemahan ini wujud di kalangan yang menjalankan tugas dalam sesuatu organisasi, ia menjadi masalah dalam melaksanakan tanggungjawab yang diamanahkan. Satu program latihan boleh diasaskan daripada kelemahan-kelemahan ini. Ia tidak hanya menekankan kepada teori-teori yang perlu ada dalam program latihan, tapi juga memasukkan item-item yang sebelum ini tidak terdapat dalam program latihan.

Uraian pekerjaan ini dijalankan dengan cara yang sistematik untuk mentakrifkan kerja, menunjuk dan menentukan punca kelemahan dalam aktiviti kerja atau perkhidmatan. Dengan cara ini, segala kelemahan dapat dikesan. Ia dapat menyediakan kepada kita satu asas untuk membina model latihan yang sistematik. Ia juga dapat membantu dalam memilih dan membentuk matlamat-matlamat organisasi. Apabila kelemahan dikenalpasti, maka satu siri latihan akan dijalankan di kalangan kakitangan yang terbabit. Jadi ia akan meningkatkan prestasi kerja seseorang. Dengan itu, kakitangan dan pegawai kerajaan dapat menjalankan tugas dengan cekap, sempurna dan cemerlang.

Aturcara latihan terhadap uraian pekerjaan ini bukanlah hanya dengan mengadakan satu siri latihan yang lengkap. Penentuan perlu dibuat terhadap apa yang perlu diajar, dilatih dan proses yang akan dijalankan. Analisis ini dapat membantu menentukan kandungan sesuatu kursus (*syallabus*). Analisis ini perlu dibuat kerana sebagai seorang penyelia latihan, mereka akan sentiasa menghadapi masalah ini. Bagaimanakah kita hendak menghuraikan kerja seseorang itu agar ia dapat dilatih dengan cara yang lebih berkesan? Sekiranya kita memperincikan segala kerja dengan sempurna, mungkin kita akan berjaya mengatasi masalah yang dihadapi.

Mengapakah kelemahan ini wujud? Ia mungkin disebabkan oleh kurangnya kemahiran dan penerangan kerja atau mungkin disebabkan kelemahan pengurusan. Oleh itu latihan pembangunan kakitangan dan pembangunan pengurusan diperlukan. Analisis ini penting supaya penyelia latihan dapat menumpukan kepada yang perlu dan sesuai sahaja. Ia perlu dibuat ke atas berbagai peringkat pekerjaan dan bukan hanya ditumpukan ke atas individu sahaja.

Penentuan kelemahan ini dibuat dengan cara berikut, sebagai contoh:

a) Apakah jenis tugas yang dilakukan? Adakah pekerjaan itu

berkaitan dengan manusia, binatang, pertanian, data, mesin atau cuaca?

b) Banyak mana sesuatu tugas itu perlu diselesaikan pada suatu hari kerja. Jika kuantiti kerja tidak dapat diukur, satu cara yang sistematik perlu dilakukan. Sebagai contoh, kuantiti kerja tidak boleh diukur berdasarkan berapa kali pegawai kerajaan tersebut menghadiri mesyuarat.

c) Apakah bidang tugas dan tanggungjawab seseorang kakitangan atau pegawai kerajaan tersebut. Berapa banyak kuasa yang diberi kepada seseorang pegawai kerajaan itu boleh diberi pertimbangan yang bebas (*independent judgement*)

Dari jadual 2.1, analisis penentuan kelemahan kerja yang mudah dapat dibuat. Jadual ini merupakan asas kepada penentuan kelemahan prestasi. Ia sebenarnya boleh dibuat dengan lebih teratur dan lengkap mengikut kesesuaian dan matlamat organisasi.

Seperti yang telah dibincangkan sebentar tadi, didapati bahawa betapa pentingnya kita membuat penentuan kelemahan kerja agar matlamat untuk melahirkan sumber tenaga manusia yang profesional menjadi kenyataan. Secara tidak langsung ia dapat membantu pihak pentadbir program latihan dan penyelia untuk menentukan apa yang perlu diubah dan dikekalkan dalam kurikulum program latihan. Analisis ini juga dapat mengesan segala kelemahan yang boleh dibendung melalui latihan dan memudahkan kita menyediakan matlamat latihan yang perlu dicapai.

2.6.2. Mengambil Keputusan Untuk Melatih

Apabila analisis kelemahan prestasi dibuat, ia akan dapat menentukan sama ada latihan perlu diadakan atau tidak terhadap kumpulan sasaran. Dalam konteks ini, kumpulan sasaran kita adalah kakitangan dan pegawai-pegawai kerajaan yang sebelum ini bertindak secara amatur dalam menjalankan tugas. Analisis yang sistematik akan dapat mengesan kelemahan dan akan memberi gambaran kepada pihak penyelia atau jurulatih dan pentadbir tentang konsep latihan yang perlu diadakan pada masa hadapan. Ia juga dapat membantu pihak pentadbir mengenai prestasi mana yang perlu ditukar atau yang mana perlu dikekalkan.

JADUAL 2.1

CONTOH HIPOTETIKAL JADUAL ANALISIS PENENTUAN KELEMAHAN KERJA

Nama	Tugas	Tanggungjawab	Kelemahan		Sebab	Latihan		Jenis Latihan
			Ya	Tidak		Perlu	Tidak	
1. Ahmad Abu	Budak Pejabat	Penghantar surat	/		Masalah sikap	/		Latihan Untuk Mengubah Sikap
2. Aminah Hasan	Kerani	Menaip	/		Kurang latihan	/		Latihan kemahiran
3. Koay Suat Lee	Ketua Kerani	Penyelaras		/				
4. R. Kanaganayagi	J/Analisa Sistem	Cording	/		Kurang Latihan	/		Latihan Kemahiran
5.								
6.								
7.								

Malcolm W. Warren menegaskan bahawa latihan bukanlah satu-satunya cara untuk meningkatkan sumbangan sumber tenaga manusia ke arah pencapaian matlamat organisasi. Oleh itu, latihan bukanlah merupakan satu-satunya tindakan untuk memperbetulkan prestasi yang lemah. Kebanyakan masalah prestasi pekerja akan dapat diatasi dengan alternatif seperti melaksanakan cara memudahkan kerja (*work simplification*), melaksanakan pusingan kerja, menggunakan lebih banyak mesin atau dengan perubahan dari segi pentadbiran. Misalnya dengan mempercepatkan kelulusan kenaikan pangkat. Walau bagaimanapun, perkara ini akan melemahkan semangat kakitangan dan secara langsung melibatkan prestasi kakitangan berkenaan yang mana akhirnya akan menghancurkan organisasi.

Terdapat dua jalan dalam peringkat ini. Pertama ialah latihan ini tidak perlu dan kakitangan diarahkan membuat kerja-kerja lain. Walau bagaimanapun, alternatif ini adalah terlalu kompleks dan kadang-kala ianya sukar untuk dijalankan malah boleh menimbulkan masalah lain seperti yang telah disentuh di atas. Sekiranya keputusan untuk mengadakan latihan ini perlu, maka peringkat ketiga ini akan dilaksanakan iaitu peringkat menentukan matlamat latihan dan tatacara penilaian.

2.6.3. Menentukan Matlamat Latihan Dan Tatacara Penilaian Penerangan.

Bagi menentukan matlamat latihan, sekiranya latihan dianggap perlu, maka jurulatih menggunakan analisis kelemahan untuk menganalisis keperluan latihan. Matlamat pembelajaran diwujudkan atau dihasilkan daripada kelemahan prestasi yang mana menjadi faktor penggerak kepada konsep latihan. Inilah langkah pertama bagi menentukan kesesuaian latihan kepada pelatih dan juga kehendak organisasi atau jabatan berkenaan. Tatacara penilaian harus diwujudkan untuk memberi penerangan tentang kesan program latihan dalam menghadapi matlamat latihan. Fokus utamanya ialah untuk mengukur prestasi dan pencapaian matlamat serta panduan, agar program latihan dapat dibentuk dengan sempurna.

⁸ Malcolm W. Warren, Op. cit., m/s 3.

⁹ Op. cit.

Dalam bahagian ini, adalah penting untuk menggariskan segala matlamat latihan yang jelas dan boleh diukur. Ia adalah tunjang kepada program latihan berkenaan. Ia menyediakan satu hubungan yang berkesan antara kelemahan dan juga matlamat latihan yang ingin dibentuk. Bagaimanapun, dalam kaedah penilaian, program latihan harus menitikberatkan perilaku pelatih supaya ia dapat memberi penerangan terhadap keberkesanan kursus latihan dalam menolong mencapai matlamatnya. Cara penilaian sebegini tidaklah dibuat untuk memberi markah kepada pelatih, sebaliknya untuk memberi kepada penyelia satu cadangan tertentu tentang cara-cara memperbaiki mutu latihan.

2.6.4. Matlamat-matlamat Latihan

Secara ringkasnya, matlamat latihan merupakan satu cara untuk menggambarkan matlamat-matlamat kursus latihan dalam bentuk yang bakal dilaksanakan oleh para penyelia pada akhir kursus latihan. Ia diasaskan secara langsung pada tugas dan tanggungjawab yang dikesan dalam analisis penentuan kelemahan. Matlamat latihan menyatakan segala arah tujuan dalam latihan yang boleh dilakukan oleh pelatih pada akhir program. Dengan cara ini, dapatlah kedua-dua pihak, iaitu pelatih dan penyelia memperoleh suatu tuju arah yang jelas untuk sama-sama mencapai kejayaan. Mengapakah matlamat ini dianggap berguna dalam latihan? Tujuan utama mengenai matlamat latihan ialah tentang ketepatannya dalam menunjukkan arah tujuan kepada sesuatu kursus latihan. Dengan mengetahui arah tujuan yang ingin dicapai, akan memudahkan kita menentukan cara untuk mencapai matlamat berkenaan.

Matlamat latihan mempunyai tiga unsur yang penting iaitu:

- a) ia bercorak kepakaran dan kemahiran.
- b) mencorakkan sikap yang tanggungjawab.
- c) bermotif untuk mengubah sikap.

Matlamat latihan merupakan satu huraian tentang keupayaan yang dapat dilaksanakan oleh para pelatih pada akhir kursus. Ia adalah tunjang yang dapat menggabungkan kerja dengan cara-cara yang terbaik untuk melaksanakan kerja dengan sempurna. Dalam menentukan corak latihan yang

hendak dibentuk, matlamat latihan harus diberikan perhatian utama kerana ia dapat menolong mempertingkatkan keberkesanan program latihan. Umpamanya mempercepatkan corak pengajaran dan pembangunan dengan menekankan ke arah pembinaan isi kandungan kursus yang bersepadu. Oleh kerana perubahan dari segi teknologi pentadbiran dan latihan, adalah perlu matlamat latihan dirombak agar pelatih menjadi lebih cekap.

Sekiranya para pelatih dapat memenuhi seluruh atau sebahagian daripada matlamat tersebut sebelum kursus latihan bermula, maka ia akan menjimatkan dari segi masa. Faktor ini berlaku kerana sebahagian dari matlamat latihan telah dicapai sebelum latihan dijalankan. Tujuan arah latihan hanya dianggap sebagai matlamat keperilakuan apabila ia menggambarkan atau menghuraikan kemampuan para pelatih. Maka sebahagian dari matlamat latihan telah dicapai. Walau bagaimanapun, penilaian ke atas pelatih perlu dilakukan agar kita dapat mengetahui sejauh mana keberkesanan latihan dapat dicapai.

2.6.5. Penilaian

Penilaian terbahagi kepada dua bahagian iaitu penilaian sebelum dan penilaian selepas latihan. Keduanya adalah mustahak dalam mengukur keberkesanan program latihan tersebut. Penilaian sebelum kursus adalah penilaian yang dibuat sebelum sesuatu program latihan itu dijalankan. Ini bertujuan untuk kita dapat mengukur sejauhmana pelatih berubah dari segi kemahiran dan perubahan sikap selepas menjalani program latihan.

Penilaian ini harus mencapai tiga perkara penting iaitu menentukan sama ada para pelatih sudahpun menjalankan aktiviti yang diajar atau yang dilatih. Pihak penyelia juga perlu mengetahui sama ada pelatih mempunyai kemahiran yang dikehendaki untuk mempelajari kemahiran baru dan mendapatkan segala maklumat lengkap tentang pelatih berkenaan mengenai kecenderungan, kemahiran sedia ada dan pengalaman mereka supaya penyelia dapat merancang aktiviti latihan dengan lebih baik.

Dengan berpanduan kepada maklumat tersebut, penyelia dapat melaksanakan tiga pilihan iaitu melatih para pelatih dalam kemahiran-kemahiran yang menjadi kelemahan mereka. Selepas itu barulah dilatih dan diajar segala kemahiran yang baru dan sepatutnya. Penilaian selepasnya pula merupakan satu cara untuk menentukan sama ada latihan itu

berjaya mencapai matlamat yang dikehendaki. Penilaian seperti ini mengandungi unsur-unsur tertentu. Oleh itu, sekiranya matlamat selepas latihan adalah pelatih boleh membuat sesuatu, maka ini bermakna tujuan yang dimaksudkan telah tercapai.

Sesuatu penilaian itu dianggap baik apabila ia dapat menerangkan kepada penyelia sama ada pengajarannya memadai atau perlu ditambah. Ini dilakukan sambil mencari kelemahan untuk tujuan memperbaiki program latihan yang akan datang. Penyelia, dalam menjalankan tugas sebagai jurulatih, perlu juga menjalankan sesuatu penilaian selepas latihan. Bagi menggambarkan proses tersebut, ia boleh dilihat dari proses di bawah ini.

a) Penentuan Kelemahan.

Pelatih dikesan tidak dapat melakukan sesuatu kerja.

b) Matlamat latihan.

• Pelatih akan dapat melakukan sesuatu kerja.

c) Program latihan.

Para pelatih diajar untuk mengamalkan dalam pekerjaan.

d) Penilaian.

Pelatih dapat melakukan dan mengamalkan dalam pekerjaan.

Suatu penilaian yang baik akan dapat menerangkan kepada penyelia sama ada program latihan itu berjaya atau tidak. Sekiranya berjaya, penyelia akan mengetahui bahawa kejayaan itu lebih ditumpukan kepada pencapaian matlamat, perancangan dan aktiviti pembelajaran yang sesuai untuk diteruskan. Sekiranya tidak berjaya, mungkin sebab atau faktor kegagalan itu adalah kerana pelatih tidak sesuai dengan latihan yang diberikan kerana kekurangan syarat asas dan sebagainya. Ia mungkin juga disebabkan oleh matlamat yang tidak realistik, rancangan latihan yang tidak teratur ataupun kekurangan alat bantuan latihan. Matlamat latihan hendaklah lebih realistik agar pencapaian matlamat latihan dapat dicapai sebaik mungkin.

Penilaian hanya berguna apabila ia menghasilkan pengubahsuaian dalam proses latihan. Oleh itu, kita dapat melihat penilaian adalah berupa satu alat yang digunakan untuk memperbaiki proses latihan. Setelah penilaian dibuat, maka corak latihan yang sesuai akan dipilih.

2.6.6. Menentukan Corak Latihan

Peranan corak latihan ialah merancang kegiatan latihan agar dapat menolong pelatih meningkatkan prestasi dirinya. Ia menghendaki penyelia ajar menggunakan prinsip-prinsip asas latihan dan corak latihan yang terbaik. Apabila kita hendak menentukan corak latihan, segala aktiviti pembelajaran adalah mustahak. Apakah ka-sud aktiviti pengajaran dan pembelajaran tersebut?

Peringkat pengajaran dalam latihan adalah tahap-tahap yang harus diikuti oleh pelatih dalam program latihan. Proses ini saling kait mengait dan berjalan terus serta sukar bagi kita membezakan tahap-tahapnya. Bagi pihak penyelia, dia mengajar dan bagi pihak pelatih pula, dia belajar. Mungkin pada waktu-waktu tertentu, proses ini boleh berlaku secara berasingan di mana bagi pihak pelatih, dia mungkin dapat belajar tanpa pertolongan seorang penyelia. Manakala proses penyelia mengajar tanpa pemaahaman pelatih juga boleh berlaku. Proses ini tidak akan mendatangkan manfaat.

Agak sukar kita memahami konsep bahawa seseorang penyelia itu mengajar tanpa pelatih memahami apa-apa pun, walaupun kita boleh menerima konsep bahawa tanpa bantuan penyelia, pelatih boleh belajar. Konsep di atas akan timbul bila corak latihan yang ditentukan tidak baik sehingga tidak mendatangkan apa-apa manfaat atau kebaikan dalam konteks penyelia mengajar pelatih. Oleh itu, para pelatih haruslah bertindak balas terhadap segala sumbangan atau input yang diberi oleh penyelia dengan cara pembelajaran yang sesuai yang dinantikan oleh penyelia yang paling utama, pihak penyelia mestilah pula menentukan cara pengajaran yang sesuai supaya proses latihan berkembang dalam keadaan yang selesa.

Untuk menyediakan latihan yang baik, aktiviti-aktiviti latihan haruslah difaji dan dirancang terlebih dahulu. Segala aktiviti berkenaan haruslah menyatakan dan menentukan cara-cara seorang penyelia itu mengajar. Perkara ini haruslah dibuat dengan perancangan yang teliti. Pada masa kini, para pelatih mempunyai banyak prinsip pembelajaran yang dapat membantu dan membolehkan

mereka merancang susunan aktiviti latihan dengan lebih berkesan.

Untuk latihan yang sistematik, prinsip latihan yang asas perlu diikuti agar ia mendatangkan kesan yang bererti kepada para pelatih. Oleh itu, apa yang perlu dibuat dan diikuti adalah program latihan mestilah mengandungi fokus dan tujuan tertentu. Contohnya apakah yang ingin dicapai? Apakah prestasi pekerjaan yang diharapkan dan dijangka akan dicapai?

Prinsip asas latihan adalah seperti berikut:

a. Insentif

Para pelatih haruslah faham dan tahu mengapa dia patut mempelajari sesuatu dan mengapa ia dihantar untuk menjalani program latihan. Secara umumnya, bolehlah dikatakan bahawa tujuan utama motivasi ialah memberi pemahaman kepada pelatih sebab dan peri mustahaknya mengikuti sesuatu program latihan seperti mana yang diarahkan. Pihak penyelia mestilah berusaha mencari jalan untuk mewujudkan suatu yang positif terhadap sambutan latihan. Insentif perlu diberi agar pelatih lebih sensitif terhadap keperluan latihan. Sekiranya terdapat sesuatu perkara yang dianggap penting oleh pelatih, ia mestilah diletengahkan pada awal-awal kursus latihan. Penerimaan dan fikiran pelatih sedikit sebanyak dapat membantu dalam proses pengubalan corak latihan.

Berbagai-bagai cara yang boleh dibuat oleh penyelia bagi mencapai maksud ini. Untuk mewujudkan tujuan dorongan, pihak penyelia bolehlah menghubungkan kandungan kursus latihan dengan pengalaman mengendalikan program latihan pada masa lalu. Di samping itu, pelatih perlu juga menegaskan bahawa dengan pencapaian matlamat ini akan menolong menjadikan hidup mereka lebih bermakna. Kejayaan mencapai matlamat latihan membolehkan mereka menjalankan segala kerja dengan lebih baik dan teratur. Dengan memberikan berbagai-bagai contoh tauladan yang baik, penyelia dapat mempertingkatkan dorongan dan minat para pelatih untuk mengikuti program latihan dengan sepenuhnya.

b. Tingkat Kemajuan.

Para pelatih harus mara hadapan dari satu peringkat ke peringkat yang lebih tinggi dan setiap peringkat itu

mestilah pula lebih susah daripada peringkat sebelumnya. Dengan cara ini, para pelatih akan berasa mereka kian mencapai kemajuan.

2. Perbezaan Individu.

Para pelatih mestilah diberi peluang untuk belajar dengan cara yang paling sesuai baginya. Ini selaku memberi pengalaman pengajaran yang berbeza kepada pelatih yang berlainan, berasaskan kepada segala pengalaman sebenar pelatih tersebut. Dengan ini diharap dapat meningkatkan kemampuan para pelatih mengikut keupayaan dan kepentingannya. Seharusnya ini tidak membawa kesan yang negatif. Sebagai contoh perbezaan-perbezaan yang nyata di antara para pelatih adalah kecerdikan, kecepatan belajar, pengalaman sebelumnya atau latar belakang pelajaran, kecenderungan, bakat tertentu, jantina, pangkat atau kedudukan kerja, dorongan mempelajari kursus, kebolehan bahasa sama ada lisan atau tulisan, kematangan membuat keputusan, kebudayaan dan juga agama.

Perbezaan perseorangan digunakan hanya dalam cara yang positif sahaja, iaitu untuk membolehkan para pelajar memperkembangkan sesuatu mengikut kepentingan dan kesempatannya. Ia mestilah jangan mempunyai kesan negatif terhadap pelatih berkenaan. Contohnya cuba menganaktirikan seseorang pelatih atau seumpamanya.

3. Kesesuaian Amalan.

Kesesuaian amalan bermaksud mengamalkan perbuatan setepat mungkin mengikut apa yang terhurai dalam matlamat perubahan kelakuan. Mengikut pakar psikologi, manusia itu belajar dengan lebih mudah dan baik apabila diberi peluang untuk mengamalkan segala kemahiran baru dan pengetahuan yang diperolehi. Khususnya untuk latihan kerja di mana kemahiran-kemahiran khusus adalah sangat diperlukan. Apa yang dikehendaki untuk mencapai kemahiran ini ialah mempraktikkan kemahiran yang dicapainya, bukan hanya teori dan prinsip sahaja. Dengan menggunakan prinsip kesesuaian amalan, penyelia akan berasa yakin bahawa apa yang dilatih atau diajar itu mempunyai hubungan rapat dengan matlamat perubahan tingkahlaku. Jadi, ia akan berasa yakin matlamat itu akan dapat dicapai.

Bagi mencapai segala amalan yang sesuai itu, keadaan seperti itu merupakan kayu pengukur ke arah pencapaian matlamat. Pelatih diberi kebenaran melakukan perbuatan tertentu sepertimana yang terhurai didalam matlamat perubahan tingkahlaku. Amalan ini mestilah dilaksanakan

sebelum penilaian terakhir dibuat, terutama semasa menganalisis penentuan kelemahan atau kaedah pengajaran dan pembelajaran.

e) Keputusan.

Mengetahui keputusan bererti setiap kali para pelatih melakukan atau mempraktikkan tindakan yang telah didapati dalam latihan, mereka harus juga diberitahu dengan apa cara sekalioun tentang keputusan akhir tindakan mereka itu, samada betul atau salah. Sekiranya terdapat kesalahan, punca yang menyebabkan kelemahan itu harus dikesan agar dapat memperbaikinya segera. Jangan teragak-agak dan membiarkan kesilapan itu berlalu begitu sahaja tanpa memperbetulkannya.

Mengetahui keputusan adalah sangat berguna kepada para pelatih untuk memperbaiki diri dan meningkatkan kebolehan bekerja selaras dengan etika iktisas yang telah dibincangkan. Sekiranya kesilapan dan kesalahan mereka tidak ditegur, besar kemungkinan mereka akan terus melakukan kesilapan yang sama kerana anggapan mereka bahawa perkara itu adalah betul. Para pelatih juga elok diberi peluang untuk memperbaiki tindakannya selepas diberitahu tentang kesilapannya. Mereka perlu terus mempraktikkannya berulang kali sehingga berjaya mencapai ketetapan yang ditentukan.

Tujuan mengetahui keputusan adalah untuk membantu pelatih mencapai matlamat tertentu supaya mereka tidak melakukan kesilapan yang sama berulang kali. Apabila kita menganalisis proses pengajaran dan pembelajaran, kita dapati bahawa adanya satu corak pada pengajaran dalam menggunakan segala prinsip yang diringkaskan seperti yang berikut:

a) dorongan - digunakan untuk mendorong para pelatih.

b) tahap kemajuan - digunakan untuk mengukur tahap kemajuan.

c) perbezaan individu - digunakan untuk pengembangan dan penyediaan pelatih terhadap kerja.

d) kesesuaian amalan - sama ada kemahiran yang hendak disampaikan sesuai atau tidak dengan sifat individu pelatih.

e) keputusan - diberikan selepas setiap penilaian prestasi dibuat.

Dalam mencorakkan aktiviti-aktiviti pengajaran dan pembelajaran, para penyelia tidak seharusnya melupakan matlamat perubahan tingkahlaku kerana mereka mesti membuat rujukan kepada matlamat tersebut. Para penyelia juga perlu tahu corak matlamat perubahan tingkahlaku yang hendak mewujudkan. Ini dapat membantu mewujudkan kesinambungan dalam latihan dan membolehkan pencapaian matlamat dengan lebih berkesan.

Yang paling utama, aktiviti ini mestilah dirancang sebelum sesuatu kuliah itu bermula. Lima prinsip di atas dapat menolong para penyelia meningkatkan daya dorongan diri atau motivasi para pelatin untuk belajar, supaya mereka memperoleh lebih kepercayaan diri sendiri. Cara ini juga dapat membantu keberkesanan komunikasi dua-hala. Samping itu dapat pula memberi pertolongan kepada mereka yang tidak mempunyai kebolehan dalam menyerap aktiviti pembelajaran, mengurangkan rasa bosan serta memperbaiki hubungan di antara pelatin dan penyelia.

Untuk lebih sistematik, adalah penting diadakan satu perancangan isi kandungan latihan yang hendak diajar. Perancangan kurikulum adalah mustahak untuk mengelakkan suasana yang kelam kabut.

1.6.7. Pelaksanaan.

Pembentukan corak latihan yang bijak akan menentukan sama ada sesuatu program latihan itu berjaya atau tidak. Penilaian ini merupakan satu cara untuk memperbaiki kaedah latihan. Di sinilah letaknya penilaian, semakan dan penilaian selepasnya. Seterusnya di bahagian ini, kita akan menitikberatkan masalah mewujudkan satu kelompok latihan yang berjaya. Masalah ini akan dikaji dari segi para pelatin dan juga penyelia supaya kita dapat melahirkan suatu suasana yang harmonis.

Para pelatin merupakan mekanisme yang penting dalam program latihan. Walau bagaimana teliti sekalipun matlamat perubahan tingkahlaku tetapi sekiranya para pelatin tidak berminat untuk belajar atau diajar, maka segala aktiviti latihan yang disertai tidak akan mendatangkan kesan. Penilaian utama kepada pelatin ialah mengenai kerja-kerja mereka dan di sinilah letaknya kepentingan para pelatin itu. Pelatin bukanlah manusia yang bodoh dan tidak boleh menerima perubahan. Mereka ini adalah terdiri dari golongan orang-orang yang intelektual (kalau tidak masakan

mereka boleh diterima menjawat sesuatu pekerjaan dalam perkhidmatan kerajaan). Bukanlah satu cara yang baik sekiranya pelaksanaan latihan menekankan aspek praktikal semata-mata. Pada masa sekarang, pelatih mahukan lebih daripada cara mencurahkan pengetahuan. Mereka kaya dengan bermacam-macam pengalaman. Segala pengalaman ini akan menjadi faktor yang menyumbang ke arah keberkesanan latihan, termasuk juga tingkah laku pelatih dan penyelia.

Segala jangkaan di antara pelatih dengan pelatih yang lain adalah berbeza. Oleh itu perbezaan ini juga perlu diambil perhatian dalam melaksanakan latihan di mana program latihan mestilah lebih fleksibel supaya ia boleh berubah dengan perubahan dan perbezaan jangkaan seseorang. Kedewasaan dan kematangan para pelatih menjadi satu sumber daya di mana kita boleh mencungkil segala bakat, pengetahuan, pengalaman dan kemahiran mereka dalam bidang-bidang tertentu. Oleh itu faktor kematangan dan kedewasaan perlu diambil kira dalam pelaksanaan latihan.

Mekanisme perubahan yang tidak kurang pentingnya juga ialah penyelia. Di dalam sesuatu program latihan, para penyelia merupakan satu model. Segala tindak-tanduk, perangai dan pembawaan mereka besar kemungkinan akan ditiru dan diikuti oleh para pelatih. Ini adalah kerana pelatih adalah terdiri daripada mereka yang lebih senior dalam perkhidmatan kerajaan dan juga mempunyai kelayakan akademik yang lebih tinggi daripada para pelatih.

Bagaimanakah suasana latihan yang sesuai? Suasana latihan yang dimaksudkan ialah keadaan seseorang pelatih terhadap kepentingan, kebebasan, kebolehan atau keupayaan serta galakan yang diterima. Para pelatih pula mestilah mengamalkan sikap ambil berat serta bersikap tolak ansur di antara sesama mereka. Ini penting supaya keadaan harmoni yang diwujudkan dapat menggalakkan penerimaan segala apa yang diajar dan dilatih.

2.6.8. Susulan, Bantuan dan Penilaian Keseluruhannya.

Peringkat akhir sesuatu model latihan adalah penilaian keseluruhannya. Penilaian keseluruhan perlu dilaksanakan sesudah program latihan dijalankan. Penilaian ini perlu dibuat supaya keperluan latihan dapat dikesan dan apakah perubahan-perubahan lain yang diperlukan dalam matlamat sesuatu program latihan. Penilaian program

latihan adalah merupakan satu masalah. Masalah haruslah dikenalpasti dalam program latihan itu sendiri dan juga dilakukan di luar suasana program latihan. Ini bermakna penilaian harus dibuat terhadap keberkesanan penyelia menyampaikan teknik-teknik latihan, sejauhmana pelatih dapat menyerap apa yang diajar, sejauhmana teknik latihan berkesan dalam membawa perubahan kemahiran dan sikap, suasana semasa latihan termasuk kemudahan sedia ada serta kandungan kursus atau program latihan.

Penulis bersetuju dengan pandangan Arifin Haji Zainal dalam bukunya yang berjudul Pekerja dan Pekerjaan yang mengatakan bahawa :

" Masalah-masalah teknikal seperti bentuk format dan masalah-masalah manusia seperti halangan interpersonal dan penyeliaan adalah halangan bagi penilaian prestasi".

Sekiranya kelemahan prestasi dikesan dalam aktiviti penilaian ini, maka sesuatu program yang akan datang akan lebih menekankan kepada membasmu masalah yang telah dikenalpasti tadi. Contohnya didapati bahawa sesuatu program latihan itu kurang menekankan kepada sesi soal-jawab. maka bagi program latihan yang akan datang harus memberi masa yang lebih untuk sesi soal-jawab. Selalunya pelatih tidak mengambil tahu berkenaan dengan apa-apa yang terjadi selepas program latihan dijalankan. Selalunya mereka menganggap bahawa tanggungjawab mereka hanya menghadiri program latihan seperti yang diarahkan. Oleh itu langkah penilaian seterusnya adalah sebagai satu kegiatan selepas latihan yang penting untuk mencari pamaran sama ada latihan sebenarnya berjaya menghapuskan kelemahan prestasi dalam konteks perubahan kemahiran dan tingkahlaku.

Malcolm W. Warren, op. cit., m/s 112.

Arifin Haji Zainal, Pekerja dan Pekerjaan: Pendekatan Psikologi Personel, Petaling Jaya, Penerbit Fajar Bakti, 1985, m/s 121.

BAB III

INSTITUSI LATIHAN SEBAGAI FUNGSI UTAMA, PRESTABI DAN KAEDAH PENILAIAN.

Keperluan latihan menjadi suatu kemestian di dalam kehidupan di mana sains dan teknologi menjadi asas. Lazimnya sesuatu yang berkembang, meluas dan semakin maju menimbulkan banyak masalah. Keadaan ini terpulang kepada kita mencari penyelesaiannya, serta di samping memperbaiki mana-mana yang perlu. Teras latihan yang digubal pada masa lampau mungkin tidak sesuai lagi diamalkan pada masa ini. Contohnya program latihan selepas Malaysia (atau Malaya) mendapat kemerdekaan lebih bercorak kepada menggantikan pegawai-pegawai British. Jadual 3.1 di bawah menunjukkan bilangan pegawai dalam Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik semasa sebelum merdeka, semasa merdeka dan selepas merdeka. Tujuan jadual ini hanya untuk membincangkan bahawa peranan latihan pada masa itu hanyalah untuk melatih pegawai-pegawai tempatan bagi menggantikan pegawai-pegawai British. Dari jadual , dapat

JADUAL 3.1

PEGAWAI-PEGAWAI BRITISH DARI 'ELITE CADRES' DI DALAM PERKHIDMATAN AWAM DI MALAYSIA.

	Bilangan Pegawai		Jumlah	Pegawai Tempatan (%)
	Tempatan	British		
Sebelum 1957	103	202	305	33.8
Selepas 1957	162	130	292	55.8
1964	346	3	349	99.14

Sumber: Ralph, Braibanti (Ed.), Asian Bureaucratic Systems Emergent from the British Imperial Tradition, Durham N.C., Duke University Press, 1966, m/s 645-647.

Nota : 'Elite Cadres' merujuk kepada 'Malayan Civil Service' (MCS) atau sekarang dikenali sebagai pegawai dalam Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PTD).

dilihat bahawa bilangan kakitangan kerajaan dalam perkhidmatan awam telah bertambah dari seratus tiga orang sebelum tahun 1957 kepada 162 orang selepas tahun 1957. Bilangan ini bertambah kepada 346 orang dalam tahun 1964. Oleh itu, dapat dilihat bahawa konsep latihan negara ketika negara mencapai kemerdekaan adalah menggantikan pegawai-pegawai British dengan anak-anak tempatan. Serapkali didapati bahawa corak latihan membayangkan corak latihan kerajaan yang memerintah sebelumnya. Dalam lain perkataan, sekiranya sesuatu negara itu pernah dijajah oleh Kerajaan Kolonial British, seperti di Malaysia, India, Pakistan, Sudan, Nigeria dan Kenya, besar kemungkinan corak latihan dan pembangunan sumber tenaga manusia yang diikuti selepas negara itu mendapat kemerdekaan adalah corak yang diwarisi oleh kerajaan penjajah.

Walaupun begitu, pada kebiasaannya selepas beberapa tahun merdeka, polisi dan corak latihan akan diubah mengikut norma-norma masyarakat tempatan. Sifat-sifat nasionalisme di kalangan pegawai-pegawai kerajaan dapat membantu ke arah mereka-bentuk corak latihan yang lebih bersifat tempatan. Malangnya proses ini mengambil masa di mana warisan-warisan penjaja yang menghalang kepada usaha kemajuan haruslah dikikis sedikit demi sedikit. Contohnya ketika British memerintah, kenaikan pangkat pekerja adalah berdasarkan kepada sejauhmana pekerja tersebut mengikut segala perintah dan arahan yang dibuat oleh pegawai British. Maka oleh sebab itulah timbulnya sindrom bodek dan bermuka-muka untuk mendapatkan pangkat. Cara-cara baru dalam menjalankan program latihan dan kaedah penilaian diperlukan supaya usaha-usaha ke arah pembangunan dapat dijalankan. Ini berkehendakkan kepada program latihan yang sistematik yang mampu melahirkan sumber tenaga manusia yang terlatih yang dapat bertindak secara bijaksana, berdedikasi dan faham akan tugas mereka. Daripada pengalaman projek Lembah Marbial di Haiti, UNESCO menyifatkan bahawa pembangunan tidak dapat dicapai tanpa manusia dan benda - iaitu tanpa kakitangan yang terlatih dan peralatan yang sempurna.

Oleh itu, pada masa kini, teras latihan negara lebih bercorak kepada kemahiran kerja dan etika kerja di mana sifat-sifat lahiriah dan rohaniah ditekankan. Ini terbukti dengan pelancaran beberapa nilai kerja yang ditanam semasa

UNESCO, New Horizons at Tzentzenhuaro, Paris, United Nations, 1953, m/s 10.

pemerintahan Datuk Seri Dr. Mahathir Mohamad. Contohnya seperti Bersih, Cekap dan Amanah (BCA), Etika Kerja Islam, Penyerapan Nilai-nilai Islam dan sebagainya. Pembangunan sumber tenaga manusia merupakan teras utama dalam Rancangan Malaysia Keenam kerana pencapaian matlamat sosio-ekonomi bergantung kepada terdapatnya tenaga kerja yang berpendidikan, mahir dan terlatih. Ianya bukan sahaja untuk melengkapkan individu dengan pengetahuan dan kemahiran yang sesuai, tetapi juga untuk melahirkan warganegara yang bertanggungjawab serta mempunyai moral dan nilai etika yang kukuh. Di samping itu, program latihan dapat membentuk tenaga kerja yang mempunyai kebolehan teknik yang akan meningkatkan daya saing ekonomi Malaysia dengan negara maju yang lain.²

Strategi, program dan projek yang dirancang untuk mencapai berbagai matlamat hanya dapat dijayakan jika para perancang, pengurus dan pelaksana dalam sektor awam menyedari akan peranan dan fungsi mereka serta dilengkapi dengan latihan yang sesuai dalam bidang-bidang yang tertentu.³ Dengan demikian, kursus-kursus dalam perkhidmatan untuk para perancang dan pelaksana di semua peringkat harus diberi penekanan. Adalah dianggarkan kira-kira 112,000 kakitangan sektor awam telah menyertai kursus latihan dalam perkhidmatan yang dianjurkan oleh INTAN.⁴

Kita akan dapat melihat sama ada jenis latihan di INTAN menumpukan perhatian kepada latihan bercorak meningkatkan kemahiran, latihan bercorak menambah pengetahuan atau latihan untuk membentuk sikap yang lebih positif? Penilaian latihan juga perlu diambil berat kerana kita perlu tahu akan keberkesanan program latihan sekarang dan jika terdapat kelemahan, kita perlu memperbaikinya agar segala sumbangan kewangan dari kerajaan tidak dibazirkan kepada perkara-perkara yang tidak mendatangkan faedah. Penilaian latihan harus menjadi satu kemestian dan ianya harus dititikberatkan oleh institusi latihan seperti INTAN. Oleh itu dalam bab ini, kita akan membincangkan mengenai faedah penilaian latihan, jenis-jenis latihan yang dianjurkan serta bagaimana penglibatan pusat, unit dan biro di dalam INTAN dalam menyumbangkan ke arah profesionalisme di kalangan pegawai-pegawai kerajaan.

² Malaysia, Rancangan Malaysia Keenam (1991-1995), Kuala Lumpur, Jabatan Percetakan Negara, 1991, m/s 173.

³ Ibid, m/s 185.

⁴ Ibid, m/s 186.

... PENILAIAN LATIHAN

Penilaian prestasi dirujuk sebagai suatu pemerihan sistematis mengenai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan individu itu sendiri dan di antara individu-individu. Penilaian prestasi ini juga merupakan istilah luas bagi pengukuran kriteria.⁵

Oleh sebab itu, penilaian latihan perlu dilakukan agar keberkesanan latihan dapat diketahui dan diukur.⁶

Program latihan yang dianjurkan oleh INTAN perlu dinilai untuk mendapatkan maklumat mengenai sejauhmana objektif-objektif sesuatu kursus atau seminar itu telah tercapai.

Ini juga perlu dilakukan agar kesan program latihan ke atas peserta dan kesan program latihan ke atas agensi awam yang peserta itu bertugas selepas kursus dapat diketahui. Maklumat yang didapati daripada proses penilaian ini bertujuan untuk memperbaiki program latihan pada masa akan datang. Ini dilakukan supaya program latihan ini lebih sesuai untuk mencapai matlamat dan kesan untuk mengubah tingkatan prestasi kerja dan sikap laku pekerja. Ia juga perlu untuk membantu agensi-agensi awam yang terlibat memperbaiki operasi mereka dan berupaya mengatasi masalah-masalah pentadbiran. Aktiviti penilaian latihan ini juga dapat membantu pihak berkecuali tentang keberkesanan kursus itu dari sudut⁷

Sebagai satu dasar am, semua kursus yang dikendalikan oleh INTAN perlu dinilai dan tanggungjawab ini adalah terletak pada Ketua Pusat. Ketua Pusat bertanggungjawab untuk menilai prestasi latihan yang dikendalikan oleh pusat yang berkenaan. Walau bagaimanapun, pelaksanaan aktiviti penilaian ini boleh dijalankan oleh penyelaras program. Pengecualian dibuat bagi kursus-kursus Antarabangsa dan antarabangsa. Tugas penilaian kursus-kursus tersebut terletak dalam bidang tugas dan tanggungjawab mereka. Kursus yang tergolong dalam pengecualian ini adalah Kursus Diploma Pengurusan Awam, Kursus Diploma Gains, Kursus Diploma Pengurusan, Kursus Diploma Analise Sistem dan Kursus Agro-based Industrial Development (ABID) Antarabangsa.

Abidin Haji Zainal, Op. cit., m/s 121

Abdul Rahim Said dan Mansor Ahmad Saman, Asas Pengurusan Awam, Petaling Jaya, Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd., 1986, m/s 66

Dig.

Bertanggungjawab BIRO terhadap penilaian latihan merangkumi aktiviti seperti menentukan kaedah pengumpulan data yang sesuai digunakan serta menyediakan dan menguruskan borang-borang selidik. Selain dari itu, BIRO juga bertanggungjawab dalam menguruskan lain-lain teknik pengumpulan data seperti perbincangan kumpulan, pemerhatian, ujian, pemeriksaan dan sebagainya.

Tentang pemberian kod (*coding*) dan pengeluaran 'outputs' pula dipertanggungjawabkan kepada ketua Unit komputer. Walau bagaimanapun, perkara ini akan diselaraskan oleh pihak BIRO. Selain dari tanggungjawab sebagai penyelar, BIRO juga berperanan dalam menganalisis data, merumus dan membuat syor-syor serta menyediakan laporan. Satu laporan keseluruhan mengenai penilaian program latihan hendaklah dikemukakan selewat-lambatnya sebulan selepas kursus tamat kepada mesyuarat dua-ketua Pusat INTAN. Oleh itu, selain dari bertanggungjawab menilai program latihan, BIRO juga berperanan dalam membantu setiap Pusat menilai kursus-kursus yang dijalankan.

1.1 Peringkat Penilaian Latihan.

Dalam memastikan agar keberkesanan penilaian dapat dibuat, proses penilaian program latihan INTAN akan melalui beberapa peringkat. Oleh itu, berasaskan kepada tujuan penilaian tersebut, penilaian program latihan INTAN akan pengumpulan data-data untuk penilaian ini bolehlah dilaksanakan di pelbagai peringkat seperti berikut:

- i) Sebelum kursus bermula.
- ii) Semasa pelaksanaan kursus.
- iii) Di akhir kursus.
- iv) Selepas kursus tamat.

Pengumpulan data peringkat pertama ini ditekankan kepada peserta-peserta yang mengikuti program latihan. Maklumat-maklumat yang diberikan oleh peserta melalui borang permohonan menyertai kursus dan borang pendaftaran kursus adalah perlu untuk tujuan penilaian. Bagi peringkat kedua pula, pengumpulan maklumat boleh dilakukan menerusi penilaian di akhir tiap-tiap modul. Kaedah ini dijalankan hanya bagi kursus-kursus yang berbentuk modular. Bagi kursus yang bukan berbentuk modular, penilaian ini akan dibuat di pertengahan kursus itu berlangsung. Contohnya, bagi kursus yang berjalan selama dua belas minggu,

penilaian akan dibuat pada akhir minggu yang keenam. Satu cara adalah penilaian penceramah. Penggunaan borang penilaian penceramah boleh dijalankan di akhir ceramah atau di hujung minggu kursus. (Sila lihat lampiran B) Walau bagaimanapun, terdapat masalah di mana kemungkinan penceramah memberi ceramah lebih dari sekali di sepanjang kursus. Untuk mengatasi masalah ini, maka memadai penilaian penceramah dibuat sekurang-kurangnya sekali saja bagi seorang penceramah untuk mengelakkan pengiraan yang malar. Peringkat penilaian di akhir kursus hendaklah dijalankan sebaik sahaja program latihan tamat. Penulis berpendapat bahawa peringkat ini hendaklah dijalankan lewat-lewatnya satu minggu dari tarikh akhir kursus. Ini kerana penilaian ini dijalankan untuk melihat bagaimana peserta dapat menyerap atau memahami apa yang diajar. Maka sewajarnya penilaian dibuat sebaik sahaja program latihan itu tamat. Penilaian ini hendaklah dibuat dengan cara peperiksaan atau ujian bertulis.

Pada peringkat keempat, penilaian boleh dijalankan di antara empat hingga enam bulan selepas program latihan berakhir. Pada peringkat ini, penilaian dibuat setelah peserta bertugas selepas dari tamat kursus. Pada peringkat ini, dua pihak yang memainkan peranan penting adalah BIRO Ketua Jabatan tempat peserta latihan itu bertugas. BIRO hendaklah menyediakan borang-borang untuk menjadikan garis panduan kepada Ketua Jabatan bagaimana untuk membuat aktiviti penilaian. (Sila lihat lampiran A) Ini perlu dilakukan agar penyelarasan penilaian dapat dibuat. Salah satu dari faktor penilaian yang perlu ditekankan adalah kecekapan bekerja dan perubahan sikap. Faktor ini hendaklah dititik beratkan dalam membuat penilaian kerana salah satu objektif latihan adalah untuk meningkatkan prestasi kerja dan perubahan sikap.

Kesemua peringkat penilaian di atas hendaklah dijalankan dan bukannya mengambil sebahagian dan meninggalkan sebahagian yang lain. Ini untuk memastikan penilaian dapat dibuat dengan tepat dengan menggunakan kesemua maklumat yang ada. Ia hendaklah dianggap sebagai satu bahagian daripada keseluruhan proses penilaian latihan dan bukannya satu peringkat yang berasingan. Contohnya, untuk kursus latihan jangka pendek yang dijalankan selama tiga hari. Selama ini, penilaian hanya dijalankan di akhir kursus sahaja. Dengan meninggalkan peringkat pertama, kedua dan ketiga. Oleh itu, sama ada program latihan itu panjang atau pendek, jangka masanya, peringkat penilaian latihan hendaklah dijalankan melalui keempat-empat peringkat. Oleh itu, kursus latihan jangka pendek juga harus dinilai secara keseluruhannya.

1.2. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam proses penilaian program latihan boleh dilakukan dengan menggunakan berbagai kaedah. Tiap-tiap kaedah itu perlu dapat memenuhi tujuan-tujuan penilaian. Dalam program penilaian latihan INTAN, pegawai-pegawai yang ditugaskan menilai kursus-kursus tidaklah menggunakan kaedah-kaedah yang mereka yakini dan akan sesuai, agalakan kaedah itu dapat memenuhi tujuan-tujuan penilaian. Walau bagaimanapun, dasar ini kurang memandangkan bahawa kaedah yang digunakan oleh orang mungkin berbeza-beza. Ini akan menjejaskan proses penilaian tersebut kerana kaedah yang berbeza-beza akan memberi keputusan dan jawapan yang berlainan. Oleh itu, INTAN perlu untuk menetapkan kaedah pengumpulan data penilaian prestasi yang sistematik dan tidak hanya memberi kuasa pertimbangan bebas kepada pegawai-pegawainya atau ketua Pusat untuk membuat keputusan penilaian.

Dalam pengumpulan data, tiga kumpulan yang penting ialah peserta kursus, penyelia atau jurulatih dan penyelaras program. Pengumpulan data berkenaan dengan prestasi sebelum dan selepas latihan bagi peserta kursus, prestasi jurulatih sebagai agen membawa perubahan perlu dilakukan. Begitu juga dengan penyelaras program latihan yang bertanggungjawab dalam mengatur program latihan. Pengumpulan data dalam penilaian prestasi penyelaras perlu juga dilakukan. Penilaian prestasi ketiga-tiga kumpulan ini perlu ditekankan. Kumpulan yang selalunya diambil perhatian dalam aktiviti penilaian adalah peserta kursus. Walau bagaimanapun, penyelia atau jurulatih dan penyelaras program juga perlu dinilai kerana mereka ini juga menyumbang ke arah kejayaan atau kegagalan program latihan INTAN. Kesemua data ini perlu agar kita dapat menilai sama ada program latihan yang dijalankan berjaya atau tidak dalam mewujudkan profesionalisme di kalangan pegawai-pegawai yang mengikuti latihan di INTAN.

1.3. Teknik Pengumpulan data.

Teknik pengumpulan data yang begitu popular adalah dengan menggunakan borang soal selidik. Walau bagaimanapun, terdapat juga lain-lain teknik pengumpulan data seperti perbincangan kumpulan, temuramah, pemerhatian, peperiksaan atau ujian. Borang-borang soal selidik akan dikemukakan kepada semua peserta latihan untuk diisi.

INTAN, Pelaksanaan Penilaian Latihan INTAN: Dasar Am dan Panduan, Kuala Lumpur, Biro Penyelidikan dan Perbitan, 1980, m/s 11.

Selepas itu, borang ini akan diproses dan penentuan penilaian dapat dibuat dari keputusan yang dicapai. Perbincangan kumpulan merupakan satu teknik yang baik kerana ia mampu untuk mendapatkan data-data yang tepat dari peserta latihan. Ia akan memberi maklumat lanjut mengenai perkara-perkara yang dibangkitkan dalam borang-borang soal selidik. Perbincangan ini dianggotai oleh peserta dan penyelia kursus. Dengan cara ini juga, kita akan dapat mengumpul maklumat tentang kelemahan jurulatih. Dengan secara tidak langsung, kelemahan ini akan dapat diperbaiki. Ini akan berlaku jika dalam perbincangan tersebut, seseorang peserta mengutarakan tentang kelemahan penyelia atau jurulatih yang berkenaan.

Terdapat perseorangan juga akan dilaksanakan oleh jurang penilai di mana responden perlu menjawab soalan-soalan yang diberikan. Walau bagaimanapun, teknik ini akan masa kerana peserta latihan direndekkan menjalani turutan secara berseorangan. Teknik ini hanya perlu dijalankan jika sesuatu program latihan itu melibatkan bilangan peserta yang sedikit. Kerana diartikan bahawa data-data yang didapati dari terdaman perseorangan adalah tepat. Responden akan menjawab secara jujur memandangkan terdapat 'eyes contact' antara kedua belah pihak.

Kaedah pemerhatian pula dilakukan oleh penyuaran atau jurulatih terhadap peserta-peserta kursus sepanjang program latihan berlangsung. Ini akan dapat memastikan perubahan sikap yang berlaku terhadap peserta latihan dapat dibuat. Memandangkan kepada keadaan bahawa perubahan sikap tidak dapat ditunjukkan dalam kerja-kerja bertulis, kaedah pemerhatian perlu dilakukan. Walau bagaimanapun terdapat 'suarat' di mana proses pemerhatian ini dibuat tanpa melibatkan unsur-unsur bilik kelas, balas dendam dan sebagainya. Pemerhatian yang jujur oleh penyelia dapat menjamin pengumpulan data yang adil dan tepat.

Walaupun bagaimanapun, sifat-sifat negatif seperti pilih kasih, balas dendam dan lain-lain tidak dapat lari daripada naluri manusia. Ia tidak bawakan bunyi pasti terdapat sedikit sifat negatif. Oleh itu, bagi maksud penilaian program latihan, keempat-empat kaedah yang diterangkan di atas perlu dijalankan ke atas setiap program latihan. Ini perlu untuk memastikan bahawa prestasi latihan, peserta kursus, penyelia dan penyelaras

program latihan dapat dinilai dengan adil dan tepat. Satu lagi cara yang terbaik untuk memastikan agar keadaan penertanian dibuat dengan baik adalah dengan mengambil pandangan dan pendapat lebih dari seorang penilai. ¹⁰

3.1.4. Teknik Penilaian

Penilaian program latihan INTAN dibuat dari segi kandungan dan sokatan kursus, cara penyampaian, pengetahuan peserta sebelum dan selepas kursus serta prestasi kerja peserta selepas kursus. Penilaian ini penting untuk mengukur sejauh mana kursus latihan ini mencapai matlamatnya. Ia dapat dibuat dengan menggunakan teknik berikut:

a. Ujian Objektif.

Ujian ini dibuat sebelum dan selepas peserta-peserta mengikuti kursus latihan. Ini dapat menentukan dalam membuat ukuran sejauhmana pengetahuan dan skill kemahiran yang ada pada peserta agar perbandingan dapat dibuat secara kuantitatif. Soalan dibuat secara objektif dan peserta dikehendaki menjawab soalan yang serupa pada sebelum dan selepas kursus. Dengan menggunakan variable ini, pentadbiran INTAN dapat mengetahui sejauhmana prestasi peserta meningkat. Ia juga dapat mengukur prestasi latihan itu sendiri dan sama ada cara penyampaian, isi kandungan serta teknik latihan yang digunakan berkesan atau tidak. Jadual 3.2 menunjukkan keputusan ujian objektif bagi kursus kewangan dan Perakaunan (PESAKA) pada tahun 1975. Seramai dua puluh satu orang peserta dari berbagai jabatan dan agensi kerajaan mengikuti kursus ini. Mereka dikehendaki menjawab soalan-soalan objektif berkenaan dengan pengurusan kewangan dan perakaunan sebelum dan selepas kursus. Didapati bahawa pada keseluruhannya pengetahuan peserta meningkat selepas kursus.

b. Raji Selidik

Cara ini lazim digunakan untuk mengukur prestasi latihan. Raji selidik dijalankan dengan cara menyediakan

JADUAL 3.2

KEPUTUSAN UJIAN OBJEKTIF KURSUS KEMANGAN

No.	Nama	Jabatan	Penilaian			Peningkatan
			Penilaian	Markah (%)	Markah (%)	
1.	Sharif Benun	Jabatan Telekom Selangor	5	74	78	44
2.	Maja Sulong	Pejabat Pelajaran Selangor	5	44	55	21
3.	A. Chand Singh	Jabatan Teller Selangor	5	64	61	17
4.	Marun Hussein	Muzium Negara Malaysia	5	74	54	10
5.	S. Anthony Edmund	Jabatan Kastam	5	56	75	8
6.	Wahid Zaidi	PDR Elakkan Negara	5	77	66	14
7.	Maliy Ahmad Wally	Jabatan Kedahiluan Masyarakat	5	45	60	25
8.	A. Pasaivayagan	PDR Elakkan Malaysia	5	55	54	18
9.	Solih Daim	Deputi Bahasa dan Budaya	5	77	64	14
10.	Abdullah Ali Yusoff	Lebanon Muslim dan Budaya Melayu	5	57	74	8
11.	Abdullah Ghaffar	Majlis Amanah Rakyat	4	57	64	14
12.	Juliah Latiff	Jabatan Hasil Gajah Negeri	5	77	64	14
13.	Latiffudin Moe	Jabatan Kerja Raya	6	60	64	14
14.	Abdullah Yusoff	Jabatan Perikanan Selangor	5	77	54	10
15.	Usman Yusoff	Institut Tadrisan Awam Negara	5	77	61	17
16.	Wahid Yusoff	Jabatan Pertanian	5	60	60	14
17.	Yong Chee Kong	Jabatan Pengangkutan Jalan	5	45	64	14
18.	Yusoff Yusoff	Kementerian Perdagangan	4	44	61	17
19.	Mohd Fauzi Mansor	Bureau Pegawai Bilangan	5	56	56	14
20.	Yusoff Yusoff	Kementerian Pertanian	5	60	70	17
21.	Satish Singh	Jabatan Penerangan	10	77	77	17

Sumber: INTAN, Kertas Majlis Bilangan 6/74

satu set soalan-soalan pada akhir kursus dan peserta diminta memberi pandangan mereka terhadap sesuatu kursus berpandukan kepada soalan-soalan yang diberikan. Penilaian ini lebih ditumpukan kepada sejauhmana objektif kursus itu berjaya mengikut pandangan peserta, cara penyampaian penerangan dan kandungan kursus dari segi pengetahuan, kecekapan, kemampuan dan dorongan bekerja. (Silalahat Lampiran A dan B)

c) Kertas Projek

Rekaan ini lebih ditekankan kepada peserta kursus untuk menentukan sejauhmana peserta dapat menyerap, memahami dan menilai segala apa yang telah dipelajari serta kebolehan dalam memberi maklum balas serta sejauhmana peserta dapat menggunakan konsep dan teknik yang diberi secara praktikal.

d) Perbandingan dengan Peserta Kursus

Teknik ini dilakukan dengan menjemput kembali peserta kursus yang telah menjalani kursus yang sama pada masa lepas untuk mengambil bahagian dalam perbandingan dengan peserta kursus yang baru menjalani kursus. Dengan cara ini, INTAN dapat memperoleh maklumat tentang sejauhmana konsep dan sistem yang diajar dapat dipraktikan dan dapat mengesan kelemahan dari segi kandungan kursus dan cara penyampaian.

3.2 JENIS LATIHAN

Penilaian prestasi program latihan INTAN dapat dibuat daripada jenis program latihan yang terdapat di INTAN. Apakah program latihan INTAN lebih menekankan kepada peningkatan kemahiran semata-mata atau lebih ditekankan kepada perubahan sikap. Sebelum membincangkan dengan lebih lanjut mengenai perkara ini, elok rasanya jika saya cuba menguraikan jenis latihan yang didapati. Secara umumnya, jenis latihan boleh dibahagikan kepada tiga iaitu latihan untuk mengubah sikap (*attitudes*), latihan untuk mengubah pengetahuan dan latihan untuk menambah pengetahuan.

3.2.1. Latihan Untuk Mengubah Sikap.

H.T. Graham dalam bukunya 'Human Resources Management' mendefinisikan sikap sebagai:

"An individual's characteristic way of responding to an object or situation. It is based on his experience and leads to certain behaviour or the expression of certain opinions."

Sikap dilihat sebagai pendekatan umum tentang bagaimana pekerja bertindak balas terhadap pekerjaan. Contohnya tanggungjawab untuk mengurangkan kesilapan, cara bagaimana seseorang pekerja melayan pelanggan dan cara bagaimana seseorang pekerja menerima dan menjalankan arahan yang diberi oleh ketua. Oleh sebab itu, sikap merupakan satu kriteria yang amat penting dalam memastikan objektif-objektif organisasi dapat dicapai.

Jenis latihan seperti ini seharusnya diambil berat oleh institut latihan seperti INTAN dalam memastikan agar matlamat penyediaan sumber tenaga manusia yang profesional dapat dicapai. Sepertimana yang telah dibincangkan sebelum ini, sumber tenaga manusia yang profesional bukan hanya dilihat dari segi tingkat kemahiran dan pengetahuan yang tinggi tetapi juga dari segi perubahan sikap yang lebih positif.

H. T. Graham, Human Resources Management, 5th Ed, London, Pitman Publishing Limited, 1986. m/s 83.

3.2.2. Latihan Untuk Meningkatkan Kemahiran.

The Department of Employment's Glossary of Training Terms mendefinisikan kemahiran sebagai :

" An organised and co-ordinated pattern of mental and/or physical activity in relation to an object or other display of information. Usually involving both receptor and effector processes. It is built up gradually in the course of repeated training or other experience. It is serial, each part from second to second is dependent on the last and influences the next. Skill may be described as perceptual, motor, manual, intellectual, social, etc. according to context or most important aspect of the skill pattern. ¹²

Secara umumnya kemahiran bolehlah ditakrifkan " as a practised, expert way of perceiving a relevant stimulus and then responding to it. ¹³

3.2.3. Latihan Untuk Menambah Pengetahuan

Tidak ada pekerja dapat menjalankan tugas dengan baik tanpa pengetahuan yang cukup berkenaan dengan sesuatu pekerjaan tersebut. Pengetahuan mengenai pekerjaan boleh didapati dari latihan semasa di sekolah, kolej atau di universiti. Walau bagaimanapun, pengetahuan ini lebih berbentuk teori. Semasa di alam pekerjaan, pekerja dapat mempraktikkan pengetahuan yang didapati. Oleh sebab itu, latihan semasa pekerjaan juga penting untuk tujuan ini.

H. T. Graham berpendapat bahawa analisis pekerjaan dapat menunjukkan apakah pengetahuan yang diperlukan dan contoh-contoh adalah seperti berikut:

- a. Tujuan - objektif pekerjaan itu dilakukan.
- b. Maklumat mengenai latar belakang sesuatu pekerjaan dan organisasi - sejarah, amalan tradisi dan polisi organisasi yang dapat membantu pekerja dalam mengenali sesuatu pekerjaan.
- c. Pengetahuan berkenaan dengan keperluan undang-undang.

¹² H. T. Graham, Ibid, m/s 195

¹³ Ibid.

d) Standard kualiti berkenaan dengan ketepatan dan menendak pekerjaan.

e) Keperluan pekerjaan yang berkaitan dengan perkakas atau benda.

f) Pengetahuan teknikal.

g) Prosedur - cara atau aturan bekerja.¹⁴

Secara umumnya, jenis latihan yang dianjurkan oleh INTAN boleh dibahagikan kepada latihan untuk meningkatkan kemandirian, latihan untuk menambah pengetahuan dan latihan untuk mengubah sikap. Jika dilihat dari objektif-objektif pusat serta unit yang terdapat di INTAN, hanya empat buah pusat dan unit sahaja yang mempunyai objektif latihan untuk mengubah sikap atau membentuk sikap yang lebih positif. Pusat dan unit tersebut adalah PEKASA, PLITA, PUSPA dan UKL. Di antara keempat-empat pusat dan unit ini, hanya UKL sahaja yang menelankan kepada latihan mengubah sikap iaitu menganjurkan kursus latihan khas dalam pembentukan sikap dan kemajuan diri.¹⁵ Kursus latihan itu adalah Kursus Latihan Membina Sikap. Lain-lain kursus yang dianjurkan oleh INTAN lebih berbentuk kepada meningkatkan kemandirian dan menambah pengetahuan.

3.3. PELAN LATIHAN

Pelan latihan merupakan satu sistem rancangan latihan bagi menentukan keperluan latihan serta input bagi sesuatu kursus (sila lihat rajah 3.1). Ia meliputi kajian mengenai dasar kerajaan, sistem pelaksanaan, analisis tugas dan kerja, keperluan latihan dan program latihan. Sebagai contoh, di bawah Pusat Taatbiran Ekonomi dan Dasar Awam. Sebelum sesuatu kursus itu dijalankan, langkah awal adalah mengkaji dasar kerajaan yang berkaitan dengan soal ekonomi dan sasaran serta aspek-aspek pembangunan yang ditekankan. Ini perlu bagi meneliti sejauhmana program latihan itu melibatkan sistem, dasar dan jentera yang melaksanakan. Langkah seterusnya ialah bagi menganalisis tugas dan kerja dalam jabatan yang terlibat. Hanya dengan berbuat demikian, keperluan latihan, stop-gap dan peserta yang terlibat dapat ditentukan. Ini merupakan 'stop-gap measure' bagi menjamin bahawa program latihan yang dijalankan adalah mengikut keutamaan dan keperluan.

¹⁴ Ibid, m/s 199.

¹⁵ Laporan Tahunan 1988, Kuala Lumpur, INTAN, 1988, m/s 42.

A. PERKARA-PERKARA YANG DIKAJI DAN DINILAI

Sumber: INTAN. Kertas Halls Hinaan 1/75. m/s 16.

3.4.1. Pentadbiran Latihan

Pentadbiran latihan merupakan salah satu faktor yang menyumbangkan ke arah pencapaian matlamat latihan. Jika pentadbiran program latihan memuaskan, maka hasil dari program latihan juga akan dapat dicapai dengan baik. Sama seperti lain-lain proses perniagaan, latihan akan menjadi tidak efektif dan membazir jika ianya tidak dirancang dengan betul dan kurang penyeliaan dari organisasi yang terbabit.¹⁶

Di INTAN, pentadbiran latihan terbahagi kepada dua iaitu dalam bentuk pelaksanaan program latihan dan pentadbiran dalam bentuk pembangunan program latihan. Pentadbiran pelaksanaan program latihan di INTAN mempunyai badan pusat dan unit. Sepertimana yang telah disentuh dalam bab II, sembilan buah pusat dan unit ini adalah Pusat Pembangunan Pengurusan, Pusat Latihan Pentadbiran dan Bahasa, Pusat Pengurusan Kewangan dan Perakaunan, Pusat Pembangunan Desa dan Bandar, Pusat Tadbiran Ekonomi dan Dasar Awam, Pusat Hubungan Antarabangsa dan Kajian Strategik, Pusat Latihan Komputer Negara, Unit Kemajuan Latihan serta Unit Diploma Pengurusan Awam. Pentadbiran dalam bentuk pengurusan dan pembangunan program latihan pula adalah dipertanggungjawabkan kepada Biro Penyelidikan dan Penerbitan atau ringkasnya BIRD. Pada awal penubuhan INTAN pada 1972, unit ini dikenali sebagai Biro Perundingan dan Penyelidikan. Pada ketika, fungsi biro ini adalah untuk :-

- a) Untuk mengkaji perancangan, pelaksanaan dan pengurusan program latihan yang dijalankan oleh INTAN dan lain-lain institusi.
- b) Untuk menerbitkan jurnal, buku, laporan, kajian dan nota kuliah.
- c) Untuk menyelia perpustakaan khasnya yang berkaitan dengan pentadbiran dan pengurusan bahan penerbitan INTAN.
- d) Bertanggungjawab dalam meningkatkan kemudahan latihan seperti alat pandang dengar dan sebagainya.¹⁷

¹⁶ H. T. Graham, Op. cit., m/s 183

¹⁷ INTAN, Information Brochure, Kuala Lumpur, Bureau of Research and Publication, 1990, m/s 1

mengikut keperluan polisi pembangunan negara. Oleh itu, penyelidikan adalah perlu untuk membolehkan program latihan INTAN mengatasi masalah pentadbiran yang timbul akibat dari pentadbiran organisasi yang lemah dan kakitangan yang tidak cekap. Untuk menentukan latihan yang dijalankan oleh INTAN sesuai dan relevan kepada masalah semasa, maka perlulah dijalankan kerja-kerja penyelidikan. Penyelidikan ini bertujuan untuk mendapatkan maklumbalas tentang keperluan latihan yang sebenar serta keberkesanan program latihan yang dijalankan. Biro ini bertanggungjawab dalam menjalankan kajian penyelidikan berhubung dengan masalah pengurusan dan pentadbiran agar keperluan latihan yang bagaimana yang harus ditekankan. Biro ini juga bertanggungjawab dalam menjalankan penyelidikan untuk meninggikan keupayaan dan keberkesanan program latihan yang dijalankan oleh INTAN.

Biro ini juga berfungsi untuk merancang keperluan latihan dengan tujuan untuk menyediakan program latihan yang sesuai mengikut keperluan semasa. Ia juga menjalankan kerja-kerja penyelidikan, perancangan dan perundingan yang diperlukan oleh INTAN dalam melaksanakan program latihan. Biro ini hendaklah bertindak dengan penitikberatkan aspek-aspek teori dan praktikal agar nasihat kerajaan dalam mempertingkatkan kebolehan, kepakaran, kemandirian serta bertindak dalam lingkungan sifat-sifat positif di kalangan kakitangan kerajaan dapat dicapai. Dalam memastikan program latihan INTAN mencapai matlamat seperti yang dikehendaki, aktiviti biro ini boleh dibahagikan kepada dua bahagian iaitu aktiviti penyelidikan dan perancangan serta aktiviti penyelidikan dan perundingan yang berkaitan dengan latihan bertindak. 18

Dalam aktiviti penyelidikan dan perancangan, keperluan latihan negara dan latihan bagi agensi, jabatan dan kementerian diberi keutamaan. Memandangkan kepada kemajuan yang pesat dalam jentera kerajaan adalah didapati bahawa latihan bagi kemajuan sumber tenaga manusia amat diperlukan. Malaysia sebenarnya mempunyai kakitangan awam yang agak besar berbanding dengan saiz atau keluasan negara iaitu seramai 885,415 orang. 19 Kemajuan yang pesat serta perkembangan dalam jentera kerajaan ini menjadikan jentera kerajaan menjadi lebih kompleks dan ini mewujudkan berbagai masalah khusus dalam bidang pengurusan dan pentadbiran.

18 INTAN, Kertas Majlis Bilangan 3/77, m/s 5 - 7

19 The New Straits Times, 12/10/1991, m/s 1

Pengukuran prestasi INTAN dengan cara penilaian latihan terhadap peserta juga dibuat oleh biro ini. Aktiviti penilaian prestasi pelatih meliputi empat peringkat seperti penilaian di awal kursus, penilaian semasa kursus, penilaian di akhir kursus dan penilaian selepas kursus. Aktiviti penilaian ini dibuat dari segi keberkesanan terhadap peserta dan dari segi sumbangannya terhadap jabatan atau kementerian tempat seseorang itu bekerja. Dalam tahun 1990, INTAN mengambil langkah positif iaitu dengan menyusun semula struktur organisasi BIRD. Ini dilakukan untuk meningkatkan keberkesanan INTAN sekutamanya dalam bidang menyediakan latihan untuk kakitangan sektor awam, mengendalikan kajian dalam bidang pengurusan latihan dan pembangunan serta mengendalikan aktiviti penerbitan dalam bidang latihan dan pengurusan.

Biro Penyelidikan dan Penerbitan mempunyai empat unit yang dikenali sebagai Unit Penerbitan, Unit Penilaian dan Perkembangan, Unit Perundingan dan Keperluan Latihan serta Unit Kajian Pengurusan.²⁰ Dengan penyusunan semula Biro ini, peranan INTAN dalam aktiviti latihan dapat ditingkatkan mengikut keperluan semasa. Untuk meningkatkan kapasiti latihan, BIRD mempunyai strategi pembangunan latihan yang tersendiri. Strategi-strategi tersebut adalah melalui aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan (R & D), aktiviti pengkajian penilaian dan perkembangan, aktiviti khidmat nasihat kepada kampus-kampus wilayah INTAN dan agensi kerajaan serta aktiviti penerbitan.²¹ (sila lihat Rajah 3.2)

Dalam membincangkan mengenai pembangunan pentadbiran, bukan sahaja keperluan pembangunan kakitangan pentadbiran awam harus dicapai, tetapi juga keperluan kepada aktiviti kajian yang berkaitan dengan kaedah pengurusan, sistem dan keperluan khidmat nasihat.²² Oleh itu, adalah diharapkan agar penyusunan semula organisasi BIRD ini dapat meningkatkan prestasi latihan yang dikendalikan oleh INTAN.

²⁰ Information Brochure, Op. cit., m/s 2

²¹ Op. cit., m/s 3-5

²² George F. Gant, Op. cit., m/s 249

Program latihan perlu dirombak dari masa ke semasa mengikut keperluan polisi pembangunan negara. Oleh itu, penyelidikan adalah perlu untuk membolehkan program latihan INTAN mengatasi masalah pentadbiran yang timbul akibat dari pentadbiran organisasi yang lemah dan kakitangan yang tidak cekap. Untuk menentukan latihan yang dijalankan oleh INTAN sesuai dan relevan kepada masalah semasa, maka perlulah dijalankan kerja-kerja penyelidikan. Penyelidikan ini bertujuan untuk mendapatkan maklumbalas tentang keperluan latihan yang sebenar serta keberkesanan program latihan yang dijalankan. Biro ini bertanggungjawab dalam menjalankan kajian penyelidikan berhubung dengan masalah pengurusan dan pentadbiran agar keperluan latihan yang bagaimana yang harus ditekankan. Biro ini juga bertanggungjawab dalam menjalankan penyelidikan untuk meninggikan keupayaan dan keberkesanan program latihan yang dijalankan oleh INTAN.

Biro ini juga berfungsi untuk merancang keperluan latihan dengan tujuan untuk menyediakan program latihan yang sesuai mengikut keperluan semasa. Ia juga menjalankan kerja-kerja penyelidikan, perancangan dan perundingan yang diperlukan oleh INTAN dalam melaksanakan program latihan. Biro ini hendaklah bertindak dengan penitikberatkan aspek-aspek teori dan praktikal agar hasrat kerajaan dalam mempertingkatkan kebolehan, kepakaran, kemahiran serta bertindak dalam lingkungan sifat-sifat positif di kalangan kakitangan kerajaan dapat dicapai. Dalam memastikan program latihan INTAN mencapai matlamat seperti yang dikehendaki, aktiviti biro ini boleh dibahagikan kepada dua bahagian iaitu aktiviti penyelidikan dan perancangan serta aktiviti penyelidikan dan perundingan yang berkaitan dengan latihan bertindak. ¹⁸

Dalam aktiviti penyelidikan dan perancangan, keperluan latihan negara dan latihan bagi agensi, jabatan dan kementerian diberi keutamaan. Memandangkan kepada kemajuan yang pesat dalam jentera kerajaan adalah didapati bahawa latihan bagi kemajuan sumber tenaga manusia amat diperlukan. Malaysia sebenarnya mempunyai kakitangan awam yang agak besar berbanding dengan saiz atau keluasan negara iaitu seramai 885,415 orang. ¹⁹ Kemajuan yang pesat serta perkembangan dalam jentera kerajaan ini menjadikan jentera kerajaan menjadi lebih kompleks dan ini mewujudkan berbagai masalah khusus dalam bidang pengurusan dan pentadbiran.

¹⁸ INTAN, Kertas Majlis Bilangan 3/77, m/s 5 - 7

¹⁹ The New Straits Times, 12/10/1991, m/s 1

Pengukuran prestasi INTAN dengan cara penilaian latihan terhadap peserta juga dibuat oleh biro ini. Aktiviti penilaian prestasi pelatih meliputi empat peringkat seperti penilaian di awal kursus, penilaian semasa kursus, penilaian di akhir kursus dan penilaian selepas kursus. Aktiviti penilaian ini dibuat dari segi kekesanan terhadap peserta dan dari segi sumbangannya terhadap jabatan atau Kementerian tempat seseorang itu bekerja. Dalam tahun 1990, INTAN mengambil langkah positif iaitu dengan menyusun semula struktur organisasi BIRD. Ini dilakukan untuk meningkatkan keberkesanan INTAN khususnya dalam bidang menyediakan latihan untuk kakitangan sektor awam, mengendalikan kajian dalam bidang pengurusan latihan dan pembangunan serta mengendalikan aktiviti penerbitan dalam bidang latihan dan pengurusan.

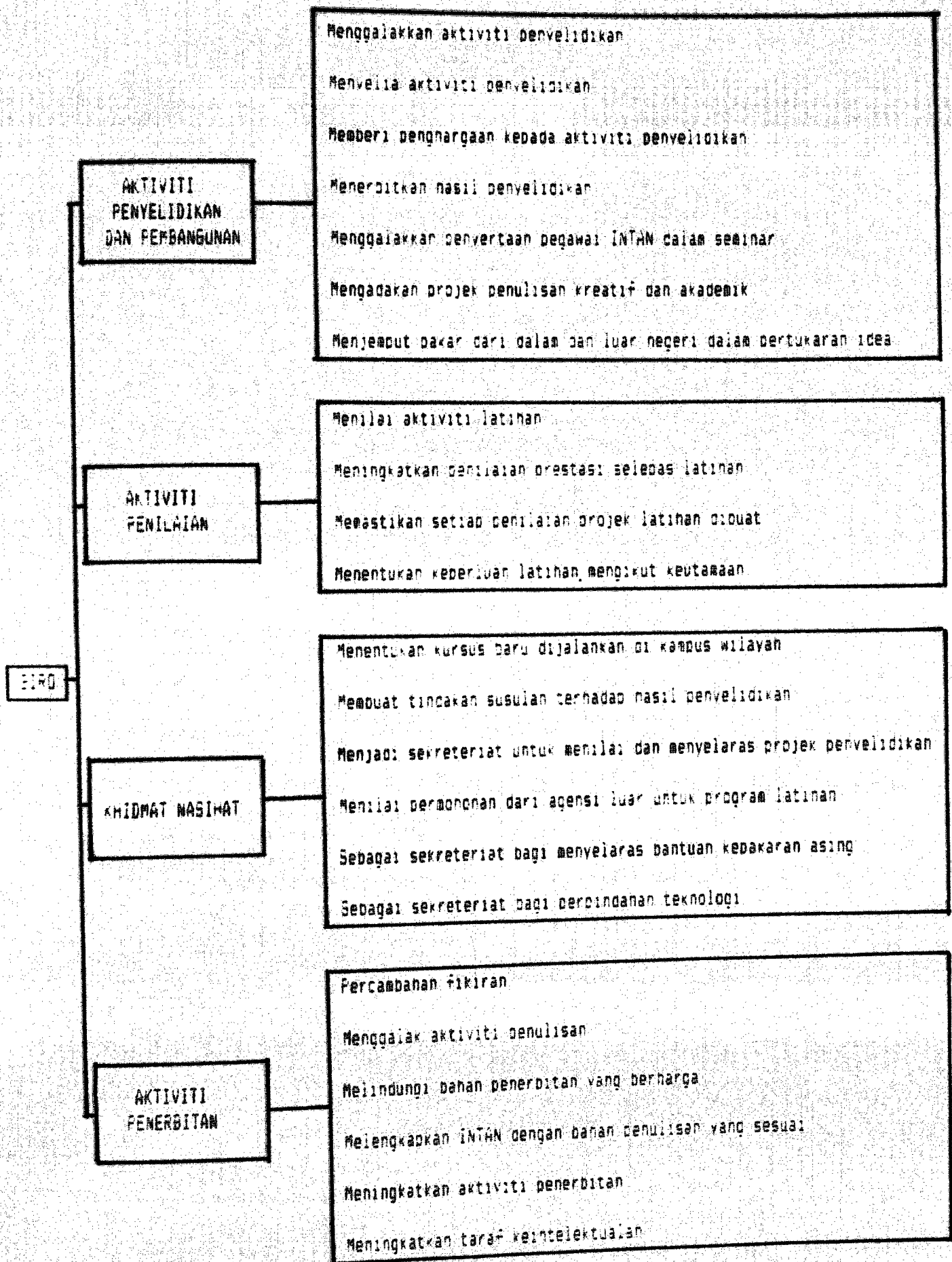
Biro Penyelidikan dan Penerbitan mempunyai empat unit yang dikenali sebagai Unit Penerbitan, Unit Penilaian dan Perkembangan, Unit Perundingan dan Keperluan Latihan serta Unit Kajian Pengurusan.²⁰ Dengan penyusunan semula Biro ini, peranan INTAN dalam aktiviti latihan dapat ditingkatkan mengikut keperluan semasa. Untuk meningkatkan kapasiti latihan, BIRD mempunyai strategi pembangunan latihan yang tersendiri. Strategi-strategi tersebut adalah melalui aktiviti Penyelidikan dan Pembangunan (R & D), aktiviti pengkajian penilaian dan perkembangan, aktiviti pidmat nasihat kepada kampus-kampus wilayah INTAN dan agensi kerajaan serta aktiviti penerbitan.²¹ (sila lihat Rajan 3.2)

Dalam membincangkan mengenai pembangunan pentadbiran, bukan sahaja keperluan pembangunan kakitangan pentadbiran awam harus dicapai, tetapi juga keperluan kepada aktiviti kajian yang berkaitan dengan kaedah²² pengurusan, sistem dan keperluan khidmat nasihat. Oleh itu, adalah diharapkan agar penyusunan semula organisasi BIRD ini dapat meningkatkan prestasi latihan yang mengendalikan oleh INTAN.

²⁰ Information Brochure, Op. cit., m/s 2

²¹ Op. cit., m/s 3-5

²² George F. Gant, Op. cit., m/s 249

STRATEGI BIRD PENYELIDIKAN DAN PENERBITAN

3.5.1. Pusat Hubungan Antarabangsa Dan Kajian Strategik (PEKASA)

PEKASA mempunyai objektif yang tersendiri dalam menyumbangkan ke arah matlamat latihan negara. Salah satu objektif pusat ini adalah menyediakan asas bagi mewujudkan profesionalisme di kalangan pegawai agensi-agensi kerajaan yang terlibat secara langsung dalam mengendalikan hal ehwal antarabangsa di bidang politik, keselamatan, ekonomi, perdagangan, sosial dan kebudayaan. Pengwujudan profesionalisme di kalangan kakitangan kerajaan ini adalah dengan memupuk sikap yang positif dan sesuai dengan bidang tugas yang dilaksanakan. Ini juga dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka dalam hal ehwal antarabangsa agar mereka dapat bertugas dengan baik serta dapat menjaga nama baik negara dalam arena antarabangsa.

PEKASA juga berperanan dalam meningkatkan keupayaan serta prestasi agensi-agensi kerajaan dalam bidang antarabangsa yang berkaitan dengan dasar luar negeri serta aspek keselamatan dan pertahanan nasional. Pusat ini juga menyumbangkan ke arah menggalak, memudahkan dan mengeratkan hubungan dan pertalian antara agensi-agensi dengan mewujudkan kesedaran tentang perlunya koordinasi antara mereka dalam hal ehwal hubungan antarabangsa dan pengurusan keselamatan negara.

Dalam memastikan agar segala objektif di atas dapat dicapai, beberapa strategi pelaksanaan telah dibentuk. Salah satu dari strategi pusat ini adalah merangka dan menjalankan aktiviti latihan dalam bidang hubungan antarabangsa dan keselamatan negara. Ia juga mengadakan seminar, bengkel dan ceramah bagi pegawai-pegawai kerajaan di dalam lapangan-lapangan tertentu secara khusus seperti polisi-polisi berhubung dengan hal ehwal antarabangsa. Pusat ini juga memberi penekanan kepada bidang hubungan antarabangsa yang merangkumi aspek-aspek politik, keselamatan dan ekonomi antarabangsa.

Dalam tahun 1988, PEKASA telah memberikan penumpuan kepada beberapa program baru seperti aspek pengurusan krisis, penggubalan dasar luar, teknik perundingan berkesan, strategi nuklear antarabangsa serta undang-undang antarabangsa. Di peringkat antarabangsa, PEKASA telah mengadakan program yang berbentuk akademik dan kerjasama antarabangsa dalam usaha memperluaskan imej

3.5. PERANAN PUSAT, UNIT DAN BIRD DALAM PEMBENTUKAN SUMBER TENAGA MANUSIA YANG PROFESIONAL

3.5.1. Pusat Hubungan Antarabangsa Dan Kajian Strategik (PEKASA)

PEKASA mempunyai objektif yang tersendiri dalam menyumbangkan ke arah matlamat latihan negara. Salah satu objektif pusat ini adalah menyediakan asas bagi mewujudkan profesionalisme di kalangan pegawai agensi-agensi kerajaan yang terlibat secara langsung dalam mengendalikan hal ehwal antarabangsa di bidang politik, keselamatan, ekonomi, perdagangan, sosial dan kebudayaan. Pengwujudan profesionalisme di kalangan kakitangan kerajaan ini adalah dengan memupuk sikap yang positif dan sesuai dengan bidang tugas yang dilaksanakan. Ini juga dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka dalam hal ehwal antarabangsa agar mereka dapat bertugas dengan baik serta dapat menjaga nama baik negara dalam arena antarabangsa.

PEKASA juga berperanan dalam meningkatkan keupayaan serta prestasi agensi-agensi kerajaan dalam bidang antarabangsa yang berkaitan dengan dasar luar negeri serta aspek keselamatan dan pertahanan nasional. Pusat ini juga menyumbangkan ke arah menggalak, memudahkan dan mengeratkan hubungan dan pertalian antara agensi-agensi dengan mewujudkan kesedaran tentang perlunya koordinasi antara mereka dalam hal ehwal hubungan antarabangsa dan pengurusan keselamatan negara.

Dalam memastikan agar segala objektif di atas dapat dicapai, beberapa strategi pelaksanaan telah dibentuk. Salah satu dari strategi pusat ini adalah merangka dan menjalankan aktiviti latihan dalam bidang hubungan antarabangsa dan keselamatan negara. Ia juga mengadakan seminar, bengkel dan ceramah bagi pegawai-pegawai kerajaan di dalam lapangan-lapangan tertentu secara khusus seperti polisi-polisi berhubung dengan hal ehwal antarabangsa. Pusat ini juga memberi penekanan kepada bidang hubungan antarabangsa yang merangkumi aspek-aspek politik, keselamatan dan ekonomi antarabangsa.

Dalam tahun 1988, PEKASA telah memberikan penumpuan kepada beberapa program baru seperti aspek pengurusan krisis, penggubalan dasar luar, teknik perundingan berkesan, strategi nuklear antarabangsa serta undang-undang antarabangsa. Di peringkat antarabangsa, PEKASA telah mengadakan program yang berbentuk akademik dan kerjasama antarabangsa dalam usaha memperluaskan imej

Malaysia di kalangan masyarakat antarabangsa seperti mengadakan Kursus Pengurusan Krisis Antarabangsa yang dihadiri oleh peserta-peserta luar negeri. Dalam memupuk semangat kerjasama di kalangan negara anggota ASEAN, PEKASA menganjurkan satu kursus yang dikenali sebagai 'ASEAN Foreign Service Course'. Kursus ini dihadiri oleh para diplomat muda ASEAN.

5.5.2. Pusat Latihan Komputer Negara (PLKN)

Objektif pusat ini adalah untuk melengkapkan rakyat awam dengan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang teknologi maklumat, memberi khidmat perundingan kepada agensi-agensi awam bagi mempertingkatkan mutu latihan serta menyediakan kemudahan dalam teknologi maklumat kepada agensi-agensi awam yang memerlukannya. Sebagai sebuah pusat latihan komputer, PLKN menyumbangkan tenaga ke arah mewujudkan profesionalisme di kalangan pegawai kerajaan melalui aktiviti latihan, penyelidikan dan pembangunan, khidmat perundingan dan pusat sumber.

Dalam strategi latihan, pusat ini menjalankan kursus-kursus asas dan lanjutan untuk personal komputer dan untuk pelbagai peringkat pengurusan serta menjalankan seminar dan bengkel dalam bidang teknologi maklumat. Dalam bidang penyelidikan pembangunan, pusat ini menjalankan kajian untuk menentukan keperluan latihan, menjalankan kajian untuk meningkatkan prestasi latihan, mempertingkatkan kemudahan pekakasan, perisian dan peralatan latihan serta menjalankan projek-projek penyelidikan dan pembangunan dalam bidang teknologi maklumat.

Melalui khidmat perundingan pula, pusat ini membantu agensi-agensi awam dalam proses meningkatkan penggunaan komputer dalam agensi masing-masing serta mereka-bentuk dan membangunkan sistem perlaksanaannya. Di samping membentuk sistem maklumat yang canggih, pusat ini berperanan dalam menyediakan maklumat kepada agensi, sistem aplikasi, pekakasan dan perisian serta menyediakan bahan-bahan rujukan dalam teknologi maklumat.

Beberapa siri seminar dan kursus dianjurkan oleh pusat ini dalam memastikan agar matlamat latihan INTAN dapat dicapai. Satu seminar Perancangan Sistem Maklumat telah dianjurkan oleh pusat ini dengan memberi penumpuan ke atas input yang diberi oleh pakar dari Jepun dan pakar tempatan. Seminar ini adalah seminar yang julung-julung diadakan di dalam sektor awam di Malaysia. Lain-lain seminar penting yang dianjurkan adalah Sesi Percambahan Fikiran Keperluan Latihan Komputer Di Sektor

Awam, Kursus Pengurusan Projek Komputer, kursus Rekabentuk Sistem Untuk Komputer Mikro, Kursus Memprogramkan Komunikasi Data dan sebagainya.

Pusat ini juga menganjurkan seminar-seminar anjuran bersama seperti Seminar on Information Trends yang dianjurkan bersama dengan Corporate Wide Business Sdn Bhd., Pengurusan Rekod melalui Sistem Prosesan Imej Dokumen dan 'Electronic Data Interchange'. Seperti pusat yang lain, PLKN juga menyediakan khidmat perundingan yang diperlukan oleh agensi awam. Peranan pusat ini dalam menyumbangkan ke arah pembentukan sumber tenaga manusia yang profesional memang tidak dapat dinafikan. Ini kerana dalam matlamat latihan, sistem pengurusan maklumat merupakan salah satu faktor yang menyumbangkan ke arah pencapaian matlamat aktiviti latihan. Selain dari berperanan dalam menganjurkan aktiviti latihan dalam bidang komputer serta kegiatan penyelidikan pembangunan, pusat ini juga memberi khidmat nasihat dalam pembangunan sistem pentadbiran kerajaan negeri. Contohnya, satu khidmat Perundingan Latihan Projek komputerisasi Negeri Kelantan' dijalankan oleh pusat ini atas permintaan Unit Perancangan Ekonomi Negeri Kelantan (UPEN). Khidmat perundingan ini dijalankan untuk menentukan saiz dan konfigurasi komputer yang sesuai bagi negeri Kelantan.

7.5.3. Pusat Latihan Pentadbiran Am Dan Bahasa (PLITA)

Di antara objektif penubuhan pusat ini adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran serta sikap yang sesuai di kalangan pegawai kerajaan dalam bidang Tadbiran, penyeliaan dan perkeranian. Selaras dengan dasar antarabangsa kerajaan menjalankan hubungan dengan negara-negara lain di dunia, maka adalah perlu para pegawai kerajaan mempertingkatkan kemahiran bahasa asing. Oleh itu, pusat ini ditubuhkan untuk melengkapi pegawai-pegawai kerajaan dengan kemahiran bahasa asing bagi memudahkan perlaksanaan tugas dengan lebih berkesan. Pusat ini mengendalikan latihan bahasa secara sepenuh masa seperti Bahasa Mandarin dan Bahasa Inggeris. Pusat ini juga mengendalikan latihan secara sambilan dalam Bahasa Arab, Perancis, Jepun dan loghat Nantonis.

Peranan INTAN dalam mewujudkan sumber tenaga manusia yang profesional bukan hanya dilihat dari konsep kemahiran bekerja tetapi juga untuk meningkatkan kefahaman tentang etika kerja yang lebih baik. Oleh itu, pusat ini berperanan dalam melengkapi pegawai kerajaan dengan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang protokol dan etika kerja. Untuk tujuan ini, PLITA mengendalikan kursus

pengurusan Protokol bagi kakitangan kerajaan kumpulan A Tingkatan Biasa hingga Tingkatan Tertinggi G) dan kumpulan B. Di samping memberi pengetahuan dan kemahiran dalam bidang protokol dan etika kerja, kursus ini juga memberi bimbingan, panduan dan membina perasaan keyakinan diri dalam mengurus dan mengendalikan kerja dengan lebih sempurna.

Di samping berfungsi sebagai institusi pengembangan, pusat ini juga ditubuhkan untuk mempertingkatkan lagi projek latihan secara 'in-situ' dalam bidang pentadbiran am, penyeliaan dan perkeranian di agensi-agensi kerajaan di peringkat Persekutuan dan Kerajaan Negeri. Strategi latihan pusat ini memberikan penekanan khusus kepada pegawai-pegawai di peringkat pentadbiran am, penyeliaan dan perkeranian dengan harapan agar pembangunan dari segi struktur dan jentera kerajaan dapat ditingkatkan. Penulis berpendapat bahawa latihan untuk pegawai-pegawai di peringkat pentadbiran am, penyeliaan dan perkeranian harus dipergiatkan kerana bidang ini merupakan nadi dalam jentera kerajaan. Untuk tujuan ini, pada tahun 1988 sahaja, pusat ini telah mengendalikan tiga kursus khas bagi pegawai kerani Jabatan Perkhidmatan Awam dan tujuh buah kursus penyeliaan bagi kerajaan Negeri Serawak, Lembaga Urusan dan Tabung Haji (LUTH), Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO), Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP), Jabatan Perhutanan dan lain-lain. Di samping latihan penyeliaan, latihan dalam bidang format menulis surat juga penting bagi menyelaraskan segala aktiviti kerajaan di seluruh negara. Pusat ini juga mengendalikan Taklimat Surat Menyurat untuk pegawai kerajaan kumpulan A, B, dan C dari pelbagai agensi kerajaan. Bengkel ini bertujuan untuk mengemaskinikan peraturan surat menyurat agar tidak berlaku kelewatan surat menyurat dan menimbulkan salah faham di pelbagai pihak. Pusat ini juga menjalankan perseidikan dalam bentuk *program sangkutan* ²³ untuk mengetahui secara mendalam masalah yang dihadapi oleh agensi kerajaan supaya prestasi program latihan dapat dipertingkatkan.

5.5.4. Pusat Pembangunan Desa Dan Bandar (PESDAR).

Antara objektif pusat ini adalah untuk menyemai keinsafan dan kesedaran bahawa betapa perlunya pendekatan berancangan pembangunan dalam menepati keperluan

Bermaksud seseorang pegawai itu ditempatkan atau ditugaskan di sesuatu agensi untuk mempelajari sesuatu perkara atau untuk mengkaji masalah yang dihadapi oleh agensi berkenaan.

pembangunan negara serta mempertingkatkan keupayaan sistem perancangan, pelaksanaan pengurusan dan pentadbiran pembangunan desa dan bandar. Pusat ini juga ditubuhkan untuk mewujudkan suasana yang dinamis di pelbagai peringkat seperti kampung, daerah, bandar dan wilayah bagi mencetuskan daya usaha pembangunan yang seimbang. Dalam berperanan sebagai pusat melatih sumber tenaga manusia yang profesional, PESDAR berupaya untuk memupuk kesedaran tentang perlunya penglibatan langsung setiap anggota masyarakat secara bersepadu ke arah pembangunan negara yang lebih seimbang dan berkesan. Dalam menyumbangkan ke arah aktiviti latihan yang lebih efektif, strategi PESDAR adalah memberi penekanan kepada keperluan setenter kumpulan sasaran. Contohnya keperluan latihan bagi kakitangan kerajaan tempatan dalam memastikan agar pembangunan desa selaras dengan pembangunan bandar. Ini perlu untuk memastikan agar pembangunan negara lebih seimbang antara kawasan. Selain dari itu, strategi latihan PESDAR adalah untuk menyelesaikan masalah latihan, memberi penumpuan kepada latihan setempat dan latihan bersepadu ke arah peningkatan produktiviti serta sensitif terhadap masalah suasana alam sekitar.

Dalam memastikan agar segala objektif di atas dapat dicapai, pusat ini telah menjalankan kursus Perancangan dan Pembangunan Perumahan Awam. Kursus ini dianjurkan atas kesedaran bahawa masalah tempat tinggal merupakan masalah yang rumit terutama di kawasan bandar. Kursus ini dijalankan di bawah Program Kerjasama Teknikal Malaysia atau *Malaysia Technical Cooperation Program*. Kursus ini dihadiri oleh peserta dari dalam dan luar negeri. Satu lagi kursus yang dianjurkan di bawah program ini ialah kursus '*Issues and Strategies for Accelerating Rural Development*'. Kursus ini juga dihadiri oleh peserta dari dalam dan luar negeri. Adalah diharapkan agar pegawai kerajaan yang mengikuti kursus ini dapat bertukar-tukar fikiran dengan peserta luar negeri agar profesionalisme mereka dapat ditingkatkan.

Begitu juga dengan bengkel '*Economic-Cum-Environmental Planning*'. Peserta program ini adalah terdiri dari pegawai-pegawai kanan kementerian, jabatan, agensi pusat, kerajaan negeri serta pensyarah kanan dari pusat pengajian tempatan. Dua orang pakar dari Bank Pembangunan Asia telah membantu dalam mengendalikan dan menjayakan bengkel ini. Walaupun projek ini mendapatkan kepakaran dari luar negeri, adalah diharapkan agar pakar ini dapat memindahkan teknik-teknik latihan yang lebih berkesan kepada pegawai-pegawai kerajaan tempatan. Pembangunan desa dan bandar memerlukan tenaga penguasa tempatan dan pegawai daerah. Oleh itu, satu kursus telah dianjurkan khas bagi penguasa

tempatan iaitu Kursus Pembentukan Imej Korporat Bagi Penguasa Tempatan. Peserta kursus ini adalah terdiri daripada pegawai-pegawai Dewan Bandaraya, Majlis Perbandaran serta Majlis Daerah dari seluruh negara. Berbagai seminar juga telah dianjurkan oleh PESDAR dalam memastikan agar profesionalisme di kalangan kakitangan kerajaan dapat dicapai. Sebagai contohnya, Seminar Pegawai-pegawai Daerah Malaysia yang dihadiri oleh semua pegawai daerah dan pegawai kanan kementerian, jabatan dan agensi pusat serta negeri yang bertanggungjawab ke atas pembangunan daerah. Seminar ini memberi tumpuan kepada konsep dan pelaksanaan pelan pembangunan daerah.

3.5.3. Pusat Pembangunan Pengurusan (PUSPA)

Objektif pusat ini adalah untuk melengkapkan kakitangan awam dengan pengetahuan, kemahiran serta memupuk sikap yang positif ke arah pembangunan pengurusan yang lebih baik. Ini perlu untuk meningkatkan keupayaan, kebolehan dan kecekapan pengurusan organisasi serta membangunkan falsafah pengurusan bersesuaian dengan kehendak negara. Pusat ini juga berperanan dalam menerapkan nilai-nilai dan etika kerja yang lebih baik serta menyebarkan kaedah dan teknik pengurusan yang lebih moden. Sebagai usaha untuk mencapai objektif-objektif di atas, PUSPA telah menyusun semula program yang sedia ada di PUSPA iaitu Program Sains Pengurusan, Program Pembangunan Eksekutif, Program Pembangunan Awam serta Program Personel, Produktiviti dan Sampulan Mutu Kerja. Usaha ini dijalankan untuk meluaskan konsep latihan pengurusan yang dijalankan oleh PUSPA.

3.5.6. Pusat Pengurusan Kewangan Dan Perakaunan (PUSAKA)

Objektif pusat ini adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang pengurusan kewangan dan perakaunan di kalangan pegawai-pegawai kerajaan. Ini perlu untuk mewujudkan kesedaran tentang kepentingan pengurusan dan penyelenggaraan sumber-sumber kewangan awam dengan cekap. Dalam memastikan agar kesemua objektif di atas dapat dicapai, PUSAKA mempunyai beberapa strategi tertentu. Di antara strategi latihan PUSAKA adalah mempergiatkan kajian mengenai keperluan latihan di dalam bidang pengurusan kewangan dan perakaunan berdasarkan peringkat pegawai dan peringkat pentadbiran. Selain dari menjalankan kajian, pusat ini juga memberi bantuan dalam kajian yang berkaitan dengan bidang pengurusan kewangan dan perakaunan. Kajian ini perlu untuk menambahkan pengetahuan dan kepakaran pensyarah-pensyarah dan pegawai-pegawai projek latihan serta memperbanyakkan bahan-bahan rujukan untuk meningkat kapasiti latihan. Selain dari itu, strategi PUSAKA juga adalah menambahkan aktiviti-aktiviti

latihan seperti kursus dan seminar dalam bidang-bidang pengurusan kewangan dan perakaunan kepada setiap peringkat pengurusan. Pusat ini juga memberikan penekanan kepada aktiviti latihan jangka pendek seperti bengkel dan seminar hujung minggu. Ini perlu diberi perhatian kerana pegawai tinggi kerajaan sibuk dengan urusan harian dan tidak dapat menghadiri kursus latihan jangka panjang.

Oleh kerana konsep perakaunan dan pengurusan kewangan berubah-ubah setiap masa, maka pusat ini perlu mengesan perkembangan dan perubahan polisi, sistem prosedur dan sebagainya dalam bidang pengurusan kewangan dan perakaunan kerajaan di semua peringkat. Ini perlu agar mutu latihan dapat dipertingkatkan selaras dengan perubahan teknologi. Pusat ini juga berusaha untuk memperkembang dan mengemaskinikan latihan yang lebih bercorak kepada pendekatan masalah (*problem-oriented*) agar matlamat latihan selari dengan masalah yang dihadapi oleh agensi kerajaan dalam pengurusan kewangan.

1.5.7. Pusat Tadbiran Ekonomi Dan Dasar Awam (PUTERA)

Dalam mencorakkan pembangunan negara selaras dengan Rancangan Malaysia Keenam, pusat ini berperanan dalam meningkatkan kefahaman dan pengetahuan pegawai-pegawai kerajaan mengenai konsep, dasar dan strategi pembangunan ekonomi negara. Dalam memastikan agar matlamat di atas dapat dicapai, pusat ini berperanan dalam menambahkan kefahaman, pengetahuan dan kemahiran pegawai kerajaan tentang teknik-teknik merancang, menganalisis, melaksana, mengurus dan menilai dasar, strategi, program dan projek-projek pembangunan sama ada di sektor pertanian, perindustrian, pembangunan infrastruktur dan perusahaan awam.

Pusat ini juga berperanan dalam membantu meningkatkan kepayaan agensi-agensi kerajaan dalam mempergiatkan pembaharuan dalam aspek perancangan program pembangunan di pelbagai peringkat agensi serta membantu dalam melaksanakan dasar kerajaan untuk meningkatkan kerjasama berantau dalam bidang ekonomi dan dasar awam.

Dalam menyumbangkan ke araan pembentukan sumber tenaga manusia yang profesional, pusat ini mengadakan seminar, bengkel, forum, ceramah dan kursus khas untuk pegawai kerajaan yang bertanggungjawab dalam bidang pembangunan pentadbiran ekonomi. Pusat ini juga membuat penyelidikan mengenai isu-isu yang berkaitan dengan dasar, strategi serta pelaksanaan rancangan ekonomi dan pembangunan.

Dalam meningkatkan profesionalisme di kalangan pegawai kerajaan yang terlibat secara langsung dengan pembangunan ekonomi, pusat ini menganjurkan beberapa program latihan yang bercorak latihan untuk menambahkan pengetahuan dan meningkatkan kemahiran. Contohnya terdapat lima jenis program latihan yang dianjurkan oleh pusat ini iaitu Program Dasar Awam, Program Pentadbiran Ekonomi, Program Pembangunan Pertanian, Program Perancangan dan Pengurusan Projek serta Kursus Pengurusan Perniagaan.

3.5.8. Unit Kemajuan Latihan (UKL)

Objektif unit ini adalah untuk melengkapkan pegawai-pegawai awam dengan pemberian pengetahuan dan kemahiran yang sesuai dalam bidang-bidang latihan, pembentukan sikap dan kemajuan diri dengan tujuan untuk membentuk profesionalisme serta meningkatkan kemahiran bekerja. Untuk mencapai objektif di atas, UKL berusaha meningkatkan, mempertahankan serta memajukan kedudukan MIAV sebagai organisasi latihan yang cekap serta berkesan melalui pengendalian projek-projek latihan dalam bidang-bidang metodologi latihan, kerjasama antarabangsa dan tempatan, pembinaan sikap dan teknologi media.

3.5.9. Unit Diploma Pengurusan Awam (UDPA)

Matlamat utama unit ini adalah untuk melahirkan golongan pegawai-pegawai Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik (PTD) yang ideal selaras dengan etika kerja PTD iaitu seperti etika kerja yang berorientasikan pelanggan, membentuk pegawai-pegawai PTD dengan nilai-nilai kemanusiaan sejagat, meningkatkan tahap profesionalisme serta memelihara gaya dan perwatakan yang terpuji serta disiplin yang tinggi.

Untuk mencapai objektif-objektif di atas, kursus ini menggunakan konsep latihan secara menyeluruh dan bersepadu yang menekankan kepada aspek sikap, kemahiran serta pengetahuan. Unit ini mempunyai beberapa strategi latihan seperti penggunaan sistem modul sebagai asas pembelajaran, kegiatan sepanjang tahun, khidmat kaunseling serta sistem asrama penuh. Penggunaan sistem modul adalah asas pembelajaran yang sesuai kerana ia memberikan kesan dari segi konsentrasi pembelajaran. Oleh itu pencapaian prestasi peserta kursus dapat ditingkatkan. Kegiatan sepanjang tahun lebih mengekalkan kepada kegiatan kokurikulum seperti latihan jasmani, sukan, pidato umum, kebudayaan, kegiatan amal dan kegiatan yang bercorak memupuk semangat berdikari dan berkerjasama. Strategi

latihan melalui kaunseling juga boleh membantu ke arah meningkatkan prestasi latihan. Ini kerana terdapat peserta-peserta yang menghadapi masalah sama ada masalah peribadi atau mengenai kursus perlu diberi kaunseling yang sewajarnya. Sesi kaunseling ini penting bagi membentuk sikap peserta kursus ke arah yang lebih positif. Dalam menjayakan strategi-strategi di atas, peserta dikehendaki tinggal di asrama untuk membolehkan mereka mengikuti program dengan sepenuhnya.

UNIVERSITY OF MALAYA LIBRARY: MICROFILM

3.6. TEKNIK LATIHAN INTAN

Tiap-tiap teknik yang digunakan bergantung kepada keadaan, peserta-peserta yang terlibat dan faktor-faktor yang lain. Tetapi yang penting ialah melalui latihan, kita hendaklah menyampaikan kemahiran-kemahiran tertentu kepada peserta-peserta supaya membolehkan mereka secara sendiri dan secara terus menerus meningkatkan pengetahuan dan kepayaan mereka sebagai pegawai kerajaan pada masa akan datang.²⁴ Pemilihan teknik-teknik latihan adalah ditentukan oleh saiz kumpulan yang ingin dilatih, persamaan dan perbezaan dari segi kemahiran, usia, taraf pendidikan, kebolehan, pengalaman serta tingkat jawatan atau pangkat peserta latihan dalam organisasi.

Pemilihan teknik-teknik latihan juga perlu dilihat dari segi kebolehan dan kelulusan pensyarah atau penyelia serta kos latihan berbanding dengan matlamat atau hasil yang diharapkan. Walau bagaimanapun, pertimbangan utama yang perlu dibuat dalam pemilihan teknik latihan adalah jenis perubahan yang ingin didapati hasil dari latihan tersebut. Contohnya, sama ada perubahan dari segi tingkat kemahiran, perubahan dari segi pengetahuan atau perubahan sikap. Secara amnya, untuk meningkatkan pengetahuan, beberapa teknik latihan yang sesuai adalah syarahan, seminar, berbincangan kumpulan, kertas projek, kajian kes, penyelidikan, melihat filem serta lawatan. Latihan sambil kerja dan program sangkutan adalah teknik yang kerap kali digunakan untuk meningkatkan prestasi pekerjaan bagi jenis kerja penyeliaan dan perkeranian. Begitu juga dengan persidangan menyelesaikan masalah (*problem-solving conferences*) dan kajian kes juga boleh digunakan untuk tujuan meningkatkan kemahiran kerja. Jika program latihan itu untuk tujuan mengubah tingkah laku atau sikap, teknik main peranan dan latihan kederiaan sesuai dilakukan.

Jadual 3.3 menunjukkan penggunaan teknik-teknik latihan bagi lima sampel kursus yang dijalankan oleh INTAN iaitu Kursus Tadbiran Tanah, Kursus Tadbiran kewangan, Kursus Pembangunan Masyarakat, Kursus Perancangan Projek dan Kursus Asas Pengurusan. Dari jadual dapat dilihat bahawa bagi Kursus Tadbiran Tanah, 37 peratus dari masa latihan menggunakan teknik syarahan dan berbincangan. Teknik yang kedua terbanyak yang digunakan

²⁴ INTAN, Bulletin INTAN, Kuala Lumpur, Biro Penyelidikan dan Penerbitan, Mac 1979, m/s 11.

JADUAL 3.3

PENGUNAAN TEKNIK-TEKNIK LATIHAN BAGI KURSUS-KURSUS YANG TERTENTU

(Angka sebagai peratusan dari jumlah besar masa latihan)

Teknik	Kursus Tadbiran Tanah (12 minggu)	Kursus Tadbiran Kewangan (12 minggu)	Kursus Pembangunan Masyarakat (12 minggu)	Kursus Perancangan Projek (3 minggu)	Kursus Asas Pengurusan (4 minggu)	Jumlah Purata
1. Syarahan/Perbincangan	37	42	42	54	44	43.8
2. Perbincangan Kumpulan	7	2	1	4	11	5.0
3. Penyelidikan	3	12	5	2	1	4.6
4. Melihat Filem	5	-	1	-	6	2.4
5. Main Peranan	1	8	-	-	1	2.0
6. Lawatan	4	1	6	16	9	7.2
7. Kertas Projek	27	26	29	11	-	18.6
8. Seminar	5	5	8	4	-	4.4
9. Latihan Amali	7	3	4	-	17	6.2
10. Kajian Kes	1	1	-	9	-	2.2
11. Latihan Kederiaan	4	-	5	-	11	4.0
JUMLAH	100	100	100	100	100	100

Sumber: INTAN, Kertas Majlis Bilangan 1/75.

Nota: Angka bila dijumlahkan tidak mencapai 100% kerana 'rounding off'

adalah teknik kertas projek iaitu sebanyak 27 peratus. Dapat dilihat bagi Kursus Tadbiran Tanah, Kursus Tadbiran Kewangan dan Kursus Pembangunan Masyarakat, teknik yang paling banyak digunakan adalah syarahan dan perbincangan. Ini diikuti oleh teknik kertas projek. Bagi Kursus Perancangan Projek pula, 54 peratus dari masa latihan menggunakan teknik syarahan dan perbincangan dan teknik lawatan merupakan teknik kedua terbanyak digunakan dalam kursus jenis ini. Bagi kursus Asas Pengurusan pula, 44 peratus dari masa latihan menggunakan teknik syarahan dan perbincangan, sementara teknik kedua terbanyak adalah teknik latihan amali. Jika dilihat kepada jumlah purata, teknik yang paling banyak digunakan untuk kelima-lima jenis kursus ini adalah teknik syarahan dan perbincangan sementara teknik kedua terbanyak yang digunakan adalah teknik kertas projek.

PENILAIAN PRESTASI INTAN SECARA KUANTITATIF

Sebagai sebuah institusi latihan utama, INTAN memainkan peranan yang begitu penting dalam pembentukan sumber tenaga manusia yang profesional. Sumbangan institusi ini ke arah pembentukan sumber tenaga manusia yang profesional adalah menerusi aktiviti latihan yang dianjurkan. Dalam membuat penilaian prestasi INTAN, beberapa kriteria telah diambil kira iaitu kelulusan pegawai, kekerapan pegawai menghadiri kursus atau seminar, bilangan peserta yang mengikuti program latihan dan bilangan program latihan yang dianjurkan setiap tahun.

4.1. KELULUSAN PEGAWAI INTAN.

Memang tidak dapat dinafikan bahawa kelulusan kakitangan yang menganjurkan program latihan amat penting dalam memastikan agar matlamat sesuatu latihan itu dapat dicapai. Falsafah di sebalik perkara ini amat mudah. Jika kelulusan pegawai itu tinggi, maka output yang diberikan juga akan meningkat. Dari jadual 4.1, didapati bahawa 1.9 peratus atau empat orang dari sejumlah 212 pegawai INTAN yang terlibat secara terus dalam program latihan mempunyai kelulusan Ijazah Doktor Falsafah. Manakala 97 orang mempunyai Ijazah Sarjana dan 34 orang mempunyai Ijazah Sarjana Muda dari universiti tempatan dan luar negeri.

Pada tahun 1988, pusat pengajian di INTAN yang mempunyai Ijazah Kedoktoran adalah PUSPA, PUSAKA, PUTERA dan PESDAR. PUTERA mempunyai seramai tujuh belas orang pegawai yang berkelulusan Sarjana.

4.2. BILANGAN KURSUS DAN SEMINAR YANG DIIKUTI.

Dari jadual 4.2, pada tahun 1988, didapati bahawa sebanyak empat puluh lapan kursus dan seminar yang dianjurkan di luar negeri telah diikuti oleh pegawai INTAN. Pusat yang paling banyak menghantar pegawainya untuk berkursus di luar negeri adalah Pusat Hubungan Antarabangsa dan Kajian Strategik (PEKASA). Ini diikuti oleh Pusat Latihan Komputer Negara (PLKN) iaitu sebanyak lapan buah kursus manakala Pusat Pembangunan Desa dan Bandar (PESDAR), Pusat Pembangunan Pengurusan (PUSPA) serta Pusat Tadbiran Ekonomi dan Dasar Awam (PUTERA) iaitu sebanyak tujuh buah kursus.

JADUAL 4.1

KELULUSAN PESARAI INTAN MENGIKUTI PUSAT, UNIT DAN KAMPUS WILAYAH: 1988

	* PEKASA	PLKN	PLITA	PEDSAR	PUSPA	PUSAKA	PUTERA	UKL	UDPA	WILAYAH WILAYAH WILAYAH				JUNLAH 2	
										BIRO	SELATAN	TIMUR	UTARA		
Ijazah	-	-	-	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	4	1.9
Kedokteran	-	-	-	1	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Sarjana	8	7	7	10	13	7	17	6	1	10	5	6		97	45.7
Sarjana Muda	1	10	8	-	6	1	1	1	1	-	3	2		34	16.0
Diploma	-	3	5	-	-	2	-	2	-	-	2	3		17	8.0
Sijil	-	4	2	-	-	-	-	3	-	2	-	-		11	5.2
STPM/HSC	-	1	7	-	-	3	-	-	-	-	4	4		19	9.0
SPM/NCE	-	-	3	-	-	1	-	-	-	-	3	1		8	3.0
Lain-lain	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-		1	0.5
N.A.													21	21	9.9
JUNLAH	9	25	32	11	20	15	19	12	2	12	18	16	21	212	100

Sumber: INTAN, Laporan Tahunan Intan 1988, Kuala Lumpur, BIRD, 1988.

Nota : Untuk kependekkan yang bertanda #, sila lihat senarai kependekkan.

STPM - Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia

HSC - High School Certificate

SPM - Sijil Pelajaran Malaysia

MCE - Malay Certificate of Education

N.A. - Data Tidak Diperolehi

JADUAL 4.2

BILANGAN KURSUS/SEMINAR DALAM DAN LUAR NEGERI YANG DIHADIRI OLEH PESANAI INTAN MENGIKUT PUSAT, UNIT DAN KAMPUS WILAYAH 1988

	PEKASA PLKN PLITA PEDAR PUSPA PUSAKA PUTERA ULK UDPA										WILAYAH WILAYAH WILAYAH				BIRD	JUNLAH
											SELATAN	TINUR	UTARA			
Luar Negeri																
Britain	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Austria	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Belanda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Singapura	2	2	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
India	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
Indonesia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Hong Kong	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Amerika	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
German	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Thailand	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Jepun	-	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Filipina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Korea	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Perancis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Jumlah	10	8	N.A.	7	7	1	7	2	N.A.	2	-	-	2	2	2	48
Dalam Negeri																
INTAN	3	-	6	-	14	9	4	4	10	10	-	-	20	10	10	76
Lain-lain	-	-	10	-	14	5	3	3	8	8	2	2	16	1	1	59
Jumlah	3	-	N.A.	16	-	28	14	7	N.A.	18	2	2	36	11	11	135
JUNLAH	13	8	N.A.	23	7	29	21	9	N.A.	20	2	2	38	13	13	183

Sumber : INTAN, Laporan Tahunan INTAN 1988, Kuala Lumpur, BIRD, 1988.

Nota : # - Sila lihat senarai kependekkan.

N.A. - Maklumat tidak diperolehi.

Pusat yang paling banyak menghantar pegawainya berkursus di dalam dan luar negeri adalah Pusat Pengurusan Kewangan dan Perakaunan (PUSAKA) iaitu sebanyak dua puluh sembilan buah kursus. Kampus wilayah INTAN yang paling banyak menghantar pegawainya berkursus adalah Kampus Wilayah Utara iaitu sebanyak tiga puluh lapan buah kursus. Negara yang paling banyak sekali menganjurkan kursus dan seminar yang diikuti oleh pegawai INTAN adalah Jepun. Ini diikuti oleh Singapura dan India. Ini dapat disimpulkan bahawa selaras dengan Dasar Pandang ke Timur, kerajaan menghantar pegawai-pegawai INTAN untuk berkursus di Jepun.

Walaupun bagaimanapun, bilangan kursus dan seminar yang dihadiri di dalam negeri melebihi bilangan kursus dan seminar di luar negara. Ini bertepatan dengan dasar kerajaan untuk mengurangkan kos perbelanjaan menghantar pegawai-pegawainya berkursus di luar negara kerana masalah perbelanjaan dan kos sara hidup yang tinggi. INTAN juga banyak menganjurkan kursus dan seminar untuk para pegawainya. Pada tahun 1988, sebanyak tujuh puluh enam kursus telah dihadiri oleh para pegawainya dalam meningkatkan prestasi dan kemahiran pegawai INTAN yang terlibat dalam aktiviti latihan. Sejumlah 59 kursus yang dianjurkan di lain-lain tempat selain dari INTAN telah dihadiri oleh pegawai INTAN. Sebagai contohnya, kursus dan seminar yang dianjurkan oleh universiti pengajian tempatan, Jabatan Perdana Menteri, di hotel-hotel dan lain-lain.

4.3. BILANGAN PESERTA LATIHAN.

Penilaian prestasi latihan INTAN boleh diukur dengan trend bilangan peserta yang mengikuti program latihan setiap tahun. Dari jadual 4.3, dapat dilihat bahawa trend peserta latihan yang berjaya mengikuti program latihan di INTAN dan kampus wilayah INTAN menurun dari dua puluh empat ribu empat ratus lapan puluh orang dalam tahun 1989 kepada 20,976 orang dalam tahun 1990. Dari tahun 1989 ke tahun 1990, bilangan peserta menurun di enam buah pusat pengajian dan dua kampus wilayah INTAN iaitu di PUTERA, PLKN, PUSAKA, PUSPA, PLITA, UKL, kampus Wilayah Timur dan kampus Wilayah Selatan. Bilangan peserta yang berjaya mengikuti program latihan meningkat di tiga buah pusat pengajian dan sebuah kampus wilayah iaitu di PESDAR, PEKASA, UDPA dan kampus Wilayah Utara.

Bilangan permohonan bagi mengikuti program latihan bagi tahun 1989 dan 1990 telah menurun dari tiga puluh empat

Pusat yang paling banyak menghantar pegawainya berkursus di dalam dan luar negeri adalah Pusat Pengurusan Kewangan dan Perakaunan (PUSAKA) iaitu sebanyak dua puluh sembilan buah kursus. Kampus wilayah INTAN yang paling banyak menghantar pegawainya berkursus adalah Kampus Wilayah Utara iaitu sebanyak tiga puluh lapan buah kursus. Negara yang paling banyak sekali menganjurkan kursus dan seminar yang diikuti oleh pegawai INTAN adalah Jepun. Ini diikuti oleh Singapura dan India. Ini dapat disimpulkan bahawa selaras dengan Dasar Pandang ke Timur, kerajaan menghantar pegawai-pegawai INTAN untuk berkursus di Jepun.

Walau bagaimanapun, bilangan kursus dan seminar yang dihadiri di dalam negeri melebihi bilangan kursus dan seminar di luar negara. Ini bertepatan dengan dasar kerajaan untuk mengurangkan kos perbelanjaan menghantar pegawai-pegawainya berkursus di luar negara kerana masalah perbelanjaan dan kos sara hidup yang tinggi. INTAN juga banyak menganjurkan kursus dan seminar untuk para pegawainya. Pada tahun 1988, sebanyak tujuh puluh enam kursus telah dihadiri oleh para pegawainya dalam meningkatkan prestasi dan kemahiran pegawai INTAN yang terlibat dalam aktiviti latihan. Sejumlah 59 kursus yang dianjurkan di lain-lain tempat selain dari INTAN telah dihadiri oleh pegawai INTAN. Sebagai contohnya, kursus dan seminar yang dianjurkan oleh universiti pengajian tempatan, Jabatan Perdana Menteri, di hotel-hotel dan lain-lain.

4.3. BILANGAN PESERTA LATIHAN.

Penilaian prestasi latihan INTAN boleh diukur dengan trend bilangan peserta yang mengikuti program latihan setiap tahun. Dari jadual 4.3, dapat dilihat bahawa trend peserta latihan yang berjaya mengikuti program latihan di INTAN dan kampus wilayah INTAN menurun dari dua puluh empat ribu empat ratus lapan puluh orang dalam tahun 1989 kepada 20,976 orang dalam tahun 1990. Dari tahun 1989 ke tahun 1990, bilangan peserta menurun di enam buah pusat pengajian dan dua kampus wilayah INTAN iaitu di PUTERA, PLKN, PUSAKA, PUSPA, PLITA, UKL, kampus Wilayah Timur dan kampus Wilayah Selatan. Bilangan peserta yang berjaya mengikuti program latihan meningkat di tiga buah pusat pengajian dan sebuah kampus wilayah iaitu di PESDAR, PEKASA, UDPA dan kampus Wilayah Utara.

Bilangan permohonan bagi mengikuti program latihan bagi tahun 1989 dan 1990 telah menurun dari tiga puluh empat

JADUAL 4.3

JUMLAH PERMOHONAN DAN PESERTA BAGI TAHUN 1989 DAN 1990

Pusat Pengajian dan Kampus Milayah	Bilangan Permohonan (a)		Bilangan Peserta Yang Berjaya (b)		Nisbah (a) kepada (b) dalam %	
	1989	1990	1989	1990	1989	1990
* RESJAR	1513	1542	1111	1477	73.1	95.8
PUTERA	8455	3855	5557	3721	65.8	96.5
PEKASA	617	2525	508	1811	82.4	71.7
PLKN	1381	1030	1201	1133	86.9	110.0
PUSAKA	4539	2452	1611	1117	35.5	45.5
PUSPA	7847	2586	2669	2586	34.0	100.0
ELITA	4454	4143	3441	1733	77.2	41.8
UKL	871	934	701	1111	80.4	119.9
UDPA	N.A.	1123	N.A.	1111		100.0
UTARA	3435	4991	2298	1433	66.9	28.7
TIKUP	2205	1542	2205	1511	100.0	97.9
SELATAN	3109	2799	2681	2334	86.2	83.4
JUMLAH	34,428	29,668	24,480	20,976	71.1	70.7

SUMBER: INTR. LADANG LAKSAR INTRIN 1990, KUALA LUMPUR, BIRD, 1990, M.S 24.

Nota: * - sila lihat senarai kependekan

[illegible]

Peraturan yang lebih menunjukkan sambutan yang sangat terhadap sesuatu projek latihan. Contohnya pada tahun 1990, bilangan permohonan untuk mengikuti kursus latihan di PUSAHA adalah berjumlah dua ribu empat ratus lima puluh dua. Permonohonan sementara bilangan peserta yang berjaya diterima masuk adalah seramai 1,107 orang sahaja. Peraturan yang diterima masuk hanyalah sebesar 46 peratus dari jumlah permohonan. Ini menunjukkan bahawa kursus yang dianjurkan oleh PUSAHA mendapat sambutan sangat dari kalangan sektor awam. Walau bagaimanapun, tidak semestinya seratus peratus menunjukkan sambutan yang kurang. Ini kerana:

- a) Peserta Kursus dipilih oleh jabatan berkenaan tanpa menerusi proses permohonan.
- b) Terdapat juga projek latihan yang kehadirannya diwajibkan seperti kursus tingkat tertinggi 'G'.

Dari jadual 4.4, dapat dilihat bahawa dari tahun 1971 hingga tahun 1990, bilangan peserta yang mengikuti projek latihan yang dianjurkan oleh pusat pengajian dan kampus wilayah adalah seramai dua ratus dua puluh lapan ribu lima ratus lima puluh tujuh orang. Pada puratanya, INTAN melatih seramai 11,428 orang peserta setiap tahun. Bilangan peserta yang paling ramai sekali dilatih mengikut tahun adalah pada tahun 1989 iaitu seramai 24,480 orang.

Walaupun terdapat kenaikan dan penurunan dari segi bilangan peserta yang mengikuti program latihan yang dianjurkan pada setiap tahun, tapi dianggap bahawa terdapat kenaikan dari segi bilangan peserta. Walau bagaimanapun, kenaikan ini dianggap sebagai kenaikan yang perlahan. Kenaikan yang drastik adalah pada tahun 1983 iaitu seramai 20,438 orang peserta berbanding dengan tahun 1982 iaitu seramai 8,367 orang peserta sahaja.

Jika dilihat dari nisbah bilangan peserta berbanding dengan bilangan projek latihan, dapat dilihat bahawa pada puratanya INTAN melatih seramai tiga puluh satu orang bagi setiap projek latihan.

JADUAL 4.4

**BILANGAN PROJEK LATIHAN INTAN DAN BILANGAN PESERTA
DARI TAHUN 1971 HINGGA 1990**

Tahun	Bil. Projek latihan (a)	Bilangan peserta (b)	Nisbah (a) kepada (b)
1971	197	2846	15
1972	123	2342	19
1973	159	3739	24
1974	236	4073	17
1975	191	3618	19
1976	150	1462	10
1977	237	5605	24
1978	229	6171	27
1979	248	6720	27
1980	260	6939	27
1981	300	7994	27
1982	315	8367	27
1983	496	20438	41
1984	528	18607	35
1985	532	19441	37
1986	584	21118	36
1987	607	22403	37
1988	647	21198	33
1989	659	24480	37
1990	620	20976	34
JUMLAH	7321	228,557	31

Sumber : Kertas Majlis INTAN dari berbagai terbitan serta Laporan Tahunan INTAN berbagai siri.

Nota : Bilangan Projek Latihan adalah termasuk bilangan projek latihan yang dirancang dan dijalankan serta projek ad-hoc.

4.4. BILANGAN PROJEK LATIHAN.

Peranan INTAN dalam sumbangannya terhadap pembentukan sumber tenaga manusia yang profesional adalah menerusi projek latihan yang dianjurkan. Dari jadual 4.4, didapati dari tahun 1971 hingga 1990, terdapat sebanyak tujuh ribu

tina batas dan untuk latihan program latihan telah dianjurkan. Pada periode ini dari tahun 1971 hingga 1990, INTAN berupaya melaksanakan sebanyak 366 buah projek latihan setiap tahun. Projek latihan yang paling banyak sekali dianjurkan adalah pada tahun 1989 yaitu sebanyak 659 buah projek latihan.

Aran aliran bilangan projek latihan yang dianjurkan menurun dari tahun 1971 hingga 1973 tetapi meningkat pula pada tahun 1974. Walau bagaimanapun, hanya turun semula sehingga tahun 1975. Bilangan projek latihan ini terus meningkat secara beransur-ansur sehingga pada tahun 1989. Walau bagaimanapun, bilangan ini menurun pada tahun 1990 iaitu sebanyak 20,976 buah program latihan.

BAB V

PENUTUP

Dalam bab-bab yang lepas, penulis telah huraikan secara terperinci satu malacara latihan yang dianjurkan oleh INTAN dalam menyumbangkan ke arah profesionalisme kakitangan sektor awam. Kepentingan latihan kepada kakitangan sektor awam tidak perlu dipertikaikan lagi. Unsur manusia adalah sangat penting kerana mereka menjadi tunggak dan tulang belakang mana-mana organisasi, agensi, jabatan atau kementerian.

Peranan INTAN sebagai institusi latihan pengurusan dalam menyumbangkan ke arah pembentukan profesionalisme di kalangan kakitangan sektor awam semakin mendesak. Sebelum sesebuah negara menjalankan strategi ekonomi yang berorientasikan export kedua (EO II), negara itu harus menyediakan tenaga buruh kolar biru yang mahir serta para pengurus yang terlatih. Datuk Sri Dr. Mahathir Mohamad dalam prakata di dalam buku *Rancangan Malaysia Keenam (RME)* menegaskan bahawa dengan pertumbuhan ekonomi yang pesat, keperluan untuk menyediakan tenaga kerja yang lebih bermutu dan infrastruktur yang baik menjadi semakin terdesak. Wawasan ini haruslah diambil iktibar dan segala masalah-masalah yang boleh menghalang kepada keberkesanan latihan haruslah dibasmi.

5.1. MASALAH-MASALAH DAN CADANGAN-CADANGAN

Dalam menyediakan tenaga buruh yang lebih bermutu, INTAN berperanan dengan menganjurkan beberapa siri latihan yang intensif. Walau bagaimanapun, terdapat berbagai masalah yang dinadapi oleh INTAN dalam menganjurkan program latihan secara langsung atau tidak langsung. Tujuan bab ini adalah untuk membincangkan berbagai masalah yang dihadapi dan beberapa cadangan dari penulis untuk mengatasi masalah ini.

5.1.1. Masalah Pemasaran Program Latihan Intan.

Jika dilihat dari jadual 4.4 di muka surat 88, kita dapati bahawa bilangan peserta untuk mengikuti kursus latihan yang dianjurkan oleh INTAN telah menurun pada tahun 1990. Perkara ini harus dilihat sebagai satu

¹ Malaysia, Rancangan Malaysia Keenam (1991-1995), Kuala Lumpur, Jabatan Percetakan Negara, 1991, m/s v.

masalah. Ia merupakan satu perkara yang bercanggahan dengan objektif penubuhan INTAN dalam melatih ahli pengurusan yang cekap dan cemerlang.

Walau bagaimanapun, perkara ini dapat diatasi jika INTAN dapat merangka satu strategi pemasaran latihan yang lebih agresif. Jenis-jenis latihan yang disediakan dan dianjurkan oleh INTAN harus diiklankan dalam media kerajaan atau boletín perkhidmatan awam. Oleh itu, kakitangan kerajaan dapat mengetahui apakah jenis latihan yang dianjurkan oleh INTAN, bagaimana cara memohon, pendaftaran dan lain-lain maklumat lengkap berkenaan dengan sesuatu program latihan itu.

Insentif juga harus diberikan kepada peserta yang mengikuti latihan yang dianjurkan oleh INTAN. Contohnya bilangan kursus latihan yang dihadiri harus diambil kira dalam kenaikan pangkat kakitangan kerajaan. Mereka juga perlu diberi cuti tanpa rekod sebaik sahaja selepas mengikuti kursus latihan. Insentif-insentif ini akan dapat membantu menggalakkan kakitangan sektor awam mengikuti kursus latihan yang dianjurkan.

INTAN juga harus menganjurkan lebih banyak kursus jangka pendek seperti seminar hujung minggu yang dijalankan dalam cuti mingguan. Ini dapat menarik lebih ramai kakitangan sektor awam yang mungkin sibuk semasa hari kerja. Terdapat juga masalah di mana sesuatu jabatan itu sukar untuk melepaskan pegawainya dari berkursus kerana ini akan mengganggu operasi harian jabatan itu. Lebih-lebih lagi jika seorang pegawai itu merupakan orang penting dalam jabatan. Masalah ini dapat diatasi jika seseorang pegawai yang dikenalpasti memerlukan latihan, dan yang berkenaan dapat mengikuti program latihan jangka pendek ini tanpa mengganggu tugas di pejabat.

5.1.2. Perlaksanaan Latihan.

Perlaksanaan latihan merupakan satu perkara yang rumit. Salah satu dari masalah adalah pegawai-pegawai kerajaan merupakan kakitangan yang berorientasikan tindakan (*action oriented*) dan mereka selalu mengatakan bahawa mereka terlalu sibuk untuk mengikuti program latihan. Sepertimana yang dikatakan oleh seorang eksekutif pembangunan pengurusan yang menyatakan bahawa pegawai kerajaan terlalu

sibuk dengan pekerjaan mereka sehingga lupa mengenai prestasi kerjanya yang semakin merosot.²

Perlaksanaan program latihan haruslah dijalankan dengan berhati-hati, terutamanya pada awal peringkat perancangan dan pelaksanaan. Latihan merupakan satu bidang yang selalu berubah mengikut arus permodenan negara. Oleh itu, peranan INTAN harus diperluaskan lagi dengan menyelidik dan mengkaji keperluan latihan di kalangan kakitangan sektor awam.

JADUAL 5.1

PESERTA KURSUS MENGIKUT KUMPULAN UMUR

Kumpulan Umur	1989		1990	
	Bil. Peserta	%	Bil. Peserta	%
< 30	4781	19.5	3897	18.6
31-40	8501	34.7	8158	38.9
> 41	3059	12.5	3676	17.5
Maklumat Tidak Mencukupi	8139	33.3	5245	25.0
JUMLAH	24480	100	20976	100

Sumber: INTAN, Laporan Tahunan INTAN 1990, Kuala Lumpur, BIRD, 1990.

Dapat dilihat dari jadual 5.1, bahawa golongan terbesar yang menyertai program latihan INTAN adalah dalam lingkungan umur 31 hingga 40 tahun. Golongan kedua adalah dalam lingkungan umur kurang dari 30 tahun dan kumpulan ketiga terbesar adalah yang berumur lebih dari 41 tahun.

² Wayne Mondy R. and Robert M. Noe, Personnel: The Management of Human Resources, Boston, Allyn and Bacon, 1981, m/s 241.

kumpulan umur yang berbeza akan membawa kepada perbezaan dari segi teknik latihan. Contohnya bagi kumpulan umur melebihi 41 tahun, mereka ini semestinya pernah menuntut di institusi pengajian tinggi seperti kolej, institut dan di universiti atau sekurang-kurangnya pernah bersekolah. Cara pembelajaran haruslah dikategorikan sebagai cara pembelajaran golongan dewasa. Maka teknik yang harus digunakan adalah seperti teknik main peranan, perbincangan kumpulan, lawatan, kajian kes dan sebegini. Teknik seminar dan syarahan di dalam bilik haruslah dielakkan. Ini kerana golongan ini merasa bosan dengan pembelajaran dalam bilik seminar yang sama seperti pembelajaran di bilik darjah. Contohnya, cuba bayangkan seorang pegawai kerajaan yang berkelulusan ijazah Pertama yang melalui pembelajaran di dalam bilik darjah dan bilik kuliah selama lima belas tahun. Tentunya mereka ini cepat merasa bosan dengan cara latihan berseminar dan syarahan. Maka hasilnya tentu kurang memuaskan.

Adalah dicadangkan bahawa INTAN perlu mengambil kira peringkat umur, pangkat serta kelulusan seseorang dalam merangka dan membina satu model latihan yang sistematik. Ini perlu dalam menjamin agar terbentuknya satu golongan ahli pengurusan yang profesional dari segi sikap, pengetahuan dan kemahiran.

5.1.3. Penyimpanan Data dan Rekod

Salah satu dari masalah latihan adalah penyimpanan data dan rekod yang berkaitan dengan bilangan program latihan yang dijalankan, bilangan dan butir-butir peserta dan lain-lain dengan tepat. Ini kerana terdapat maklumat yang didapati kurang tepat. Contohnya maklumat berkenaan dengan bilangan peserta yang mengikuti program latihan di INTAN, BIRD merekodkan bilangan peserta yang memohon, sedangkan bilangan sebenar yang mengikuti latihan kurang dari itu kerana ada peserta yang menarik diri di saat akhir.

Masalah ini boleh diatasi jika bilangan peserta dikira semasa peserta melaporkan diri atau semasa peserta membayar yuran latihan. Walau bagaimanapun, bagi peserta yang mengikuti program latihan secara percuma, mereka ini hendaklah direkodkan semasa membuat pendaftaran. Fungsi dan peranan Pusat Latihan Komputer Negara harus digunakan sepenuhnya. Penyimpanan dan merekodkan data perlu dikomputerisasikan agar data ini dapat dikumpulkan dengan tepat.

5.1.4. Menentukan Keperluan Latihan yang Realistik.

Keperluan latihan hendaklah dirancang dengan cara yang lebih realistik mengikut peredaran zaman. Contohnya sekarang mengenai dasar luar negeri kerajaan dalam menjalankan perdagangan dengan negara Mexico dan Chile. Bahasa yang digunakan di sana adalah bahasa Sepanyol sedangkan pada masa sekarang, INTAN tidak menganjurkan kursus bahasa Sepanyol bagi kakitangan yang terlibat dengan dasar luar negeri kerajaan.

Oleh itu adalah dicadangkan agar INTAN sepatutnya lebih sensitif dengan setiap perubahan yang berlaku. INTAN harus mempunyai perancangan yang teliti bagi program latihannya setiap tahun dan program ini harus lebih bersifat fleksibel dan tidak terlalu rigid.

5.1.5. Penilaian Prestasi Latihan

Oleh kerana maklumat yang ada tidak lengkap, penilaian prestasi terhadap latihan yang dijalankan oleh INTAN kurang sempurna. Memandangkan kepada keperluan penilaian prestasi setiap program latihan, maka INTAN harus mengorak langkah dengan lebih positif dengan melaksanakan proses penilaian latihan yang lebih agresif.

Aktiviti penilaian yang dibebankan kepada pusat pengajian yang menganjurkan dan BIRD haruslah diperkecilkan skopnya. Ini bermakna setengah-setengah kursus seperti Kursus Penyeliaan dan Perkeranian bolehlah dinilai oleh Ketua Jabatan di tempat mana pelatih itu berkhidmat. Ini dapat mengurangkan beban kerja untuk menilai prestasi bagi pusat dan unit latihan yang berkenaan.

Untuk meningkatkan lagi keberkesanan penilaian oleh peserta latihan mengenai sesuatu kursus, setiap penilaian yang dibuat oleh peserta yang telah mengikuti program latihan tersebut hendaklah diberikan markah yang sewajarnya berdasarkan kepada kualiti komentar dan cadangan yang dibuat. Pemberian markah ini adalah sebagai insentif kepada peserta untuk membuat sesuatu komentar dan cadangan yang lebih sesuai, praktikal, logik, relevan serta membina. Jika ini tidak di buat, maka komentar serta cadangan yang dibuat mungkin seperti melepaskan batuk di tangga sahaja.

5.1.6. Kelulusan Penyelia Projek Latihan

Penyelia projek latihan yang berkelulusan tinggi akan membawa kepada kecemerlangan program latihan. Oleh kerana terdapat batasan dalam pengambilan pegawai-pegawai baru, INTAN perlu menjemput pensyarah-pensyarah universiti yang berdekatan untuk terlibat dalam program latihannya. Pensyarah universiti atau ahli akademik selalunya mempunyai pengetahuan yang tinggi dalam bidang teori, tapi tidak mempunyai tempat untuk mempraktikkannya. Oleh itu, INTAN boleh menjemput mereka yang berkeahlian dalam bidang ini. Contohnya seperti yang dilakukan oleh Perwira Habib Bank Sdn. Bhd. Bank ini akan menjemput ahli akademik dari universiti pengajian tempatan untuk terlibat secara langsung dalam pengurusan perniagaan yang melibatkan pinjaman dari Bank Perwira Habib. Dengan cara ini, ahli-ahli akademik dapat memberikan buah fikiran dan juga dapat menyumbangkan teknologi latihan yang lebih moden.

5.2. RUMUSAN

Setelah kita bincangkan dengan panjang lebar berkenaan dengan peranan INTAN dalam menyumbangkan ke arah pembentukan sumber tenaga manusia yang profesional dan membincangkan masalah-masalah yang menghalang kepada pencapaian matlamat latihan, timbul pertanyaan sama ada INTAN dapat menjalankan tugas seperti yang telah diamanahkan? Mampukah INTAN menjalankan tugas untuk melatih kakitangan sektor awam dalam bidang pengurusan?

Penulis berpendapat bahawa INTAN masih perlu mengorak langkah yang lebih positif ke arah ini. INTAN masih tidak berupaya untuk menjalankan tugas dalam memikul tanggungjawabnya untuk melahirkan satu angkatan kakitangan sektor awam yang profesional dari segi kemahiran, pengetahuan dan perubahan sikap. Dalam buku Rancangan Malaysia Kelima ada melaporkan bahawa dalam tempoh Rancangan Malaysia Keempat, INTAN berjaya melatih seramai 79,100 orang kakitangan sektor awam.³ Manakala dalam tempoh Rancangan Malaysia Kelima pula, INTAN berjaya melatih kira-kira 112,000 orang kakitangan sektor awam.⁴ Ini bermakna dalam tempoh lima tahun, INTAN berjaya melatih seramai 32,900 orang kakitangan sektor awam.

³ Malaysia, Rancangan Malaysia Kelima (1985-1990), Kuala Lumpur, Jabatan Percetakan Negara, 1985, m/s 555.

⁴ Rancangan Malaysia Keenam (1990-1995), Op. cit., m/s 186.

Pada masa sekarang, kerajaan mempunyai seramai 885,415 orang kakitangan. Dier itu, jika dibuat perbandingan sehingga sekarang, INTAN hanya berjaya melatih 12.65 peratus kakitangan sektor awam dari segi latihan pengurusan. Di Malaysia, hanya terdapat dua buah institusi latihan pengurusan iaitu INTAN dan Institut Aminuddin Baki, Kuala Lumpur.⁵ Walau bagaimanapun, INTAN masih merupakan institusi latihan yang utama bagi kakitangan sektor awam dalam bidang pengurusan. Maka di sini timbul persoalan tentang sejauhmanakah INTAN mampu menjalankan tugasnya dengan sempurna sebagai institusi latihan utama bagi kakitangan sektor awam.

Dalam membentuk satu sikap yang positif di kalangan kakitangan sektor awam, INTAN masih tidak mampu membentuk satu program latihan yang sistematik. Dari sembilan pusat, unit serta biro yang terdapat di INTAN, hanya UKL sahaja yang nampaknya memberi penekanan kepada latihan bercorak membina sikap. Ini juga terbukti dengan timbulnya beberapa sungutan dan rungutan dari orang ramai mengenai pegawai kerajaan dari segi sikap, kelakuan dan kemahiran semasa menjalankan tugas. Orang ramai menyampaikan rasa tidak puas hati mereka dalam ruangan forum dalam akhbar Utusan Malaysia dan dalam lain-lain ruangan dalam akhbar harian yang lain. Ini membuktikan bahawa masalah sikap masih lagi mengongkong kakitangan sektor awam untuk menjalankan tugas dengan sempurna.

Penulis berpendapat bahawa masalah kerenah birokrasi bukanlah disebabkan oleh ketidakcekapan menjalankan tugas, tetapi datang dari masalah sikap dan moral seseorang seperti kerja sambil lewa, melewati-lewatkan sesuatu tugas, malas, curi tulang dan sebagainya. Sebenarnya pada peringkat sekolah rendah dan menengah lagi, pendidikan moral atau pendidikan sivik adalah salah satu dari mata pelajaran yang diajar dalam kurikulum sekolah rendah dan menengah. Matlamat utama pendidikan di Malaysia adalah untuk memenuhi keperluan tenaga rakyat dan melahirkan masyarakat yang bersatupadu, berdisiplin dan terlatih.⁶ Penulis bersetuju dengan pandangan seorang penulis buku berkenaan dengan pendidikan moral di sekolah. Beliau menyatakan bahawa pendidikan moral di sekolah gagal

⁵ Op. cit., m/s 200.

⁶ Ibrahim Saad, Isu Pendidikan Di Malaysia, Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka, 1982, m/s 27.

dilaksanakan dalam konteks melahirkan insan yang berkeperibadian tinggi. Ini sebenarnya bercanggah dengan matlamat dasar pendidikan negara yang telah digubal.

Jadi, oleh kerana di peringkat bangku sekolah pendidikan tidak berupaya melahirkan insan yang bermoral dan berdisiplin, maka seharusnya institut latihan seperti INTAN perlu mengambil langkah yang lebih agresif untuk memberi latihan ke arah pembentukan sikap dan tingkah laku yang positif. Walaupun saya mencadangkan agar INTAN perlu mencari dan menggubal satu corak latihan ke arah perubahan sikap yang lebih sesuai serta memperbanyakkan lagi latihan untuk membina sikap, sebenarnya saya mencadangkan secara tidak langsung kepada kerajaan agar dasar pelajaran kebangsaan di rombak semula. Adalah tidak adil untuk menyalahkan institusi latihan semata-mata. Langkah ini perlu di ambil tindakan di peringkat awal lagi, iaitu semasa seseorang itu berada di peringkat golongan kanak-kanak dan remaja. Di peringkat ini, manusia boleh diasuh dengan sifat-sifat murni. Seperti kata pepatah, 'kanak-kanak bagaikan kain putih'. Ianya boleh dicorakkan dengan berbagai warna yang disukai. Walau bagaimanapun, setelah seseorang itu meningkat dewasa, asuhan dengan sifat-sifat murni sudah terlewat, walaupun masih ada ruang di mana kita dapat memperbaikinya.

Untuk mewujudkan taraf profesionalisme di kalangan kaki tangan sektor awam, mutu latihan harus diperbaiki melalui kajian semula dan rombakan kurikulum. Sebahagian besar daripada kursus yang dilaksanakan haruslah melibatkan pengalaman secara langsung (*experience-oriented*), lebih banyak pembelajaran melalui pembuatan dan melaksanakan lebih banyak kursus yang berbentuk amali.

Perundingan dan hubungan yang lebih rapat dengan sektor swasta harus digalakkan. Ini boleh diwujudkan melalui galakan kepada sektor ini untuk menggunakan kemudahan di INTAN bagi menjalankan kursus yang dibentuk khas untuk mereka dan dengan cara menyewakan kemudahan yang ada. Dengan cara ini, INTAN bukan sahaja akan berupaya menggunakan sepenuhnya kemudahan yang sedia ada, malah akan mendapat faedah dari pengalaman sektor swasta.

7 Abdul Rahman Aroff, Pengenalan Pendidikan Moral, Petaling Jaya, Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd., 1986, m/s 49.

Perkembangan dan pemodenan ekonomi negara akan memerlukan kepakaran dan juga pendekatan baru dalam perancangan dan pengurusan sumber tenaga manusia dalam sektor awam. Program di bawah konsep Persyarikatan Malaysia harus dipergiatkan. Ini berkehendakan kepada kakitangan sektor awam yang dilatih dengan kemahiran baru dalam bidang korporat dan pengurusan. INTAN harus menjalankan lebih banyak program latihan diperingkat pengurusan seperti: pengurusan krisis, perancangan strategik, kepimpinan serta teknik perundingan. INTAN juga harus menekankan latihan ke arah membina sikap yang positif kerana kemahiran tanpa moral tidak akan membawa apa-apa makna.

Dengan pendekatan yang wajar terhadap pembangunan sumber manusia, Malaysia akan lebih bersedia menghadapi cabaran tahun sembilan puluhan ke arah wawasan 2020. Kemampuan dan kepayaan untuk melatih sumber tenaga manusia akan membolehkan kerajaan terus mengikuti perkembangan pembangunan teknologi yang sering berubah-ubah. Reutamaan yang diberikan kepada pendidikan dan latihan akan menjadikan sumber tenaga manusia lebih cekap, tahan lasak dan berdisiplin. Sektor swasta juga harus memainkan peranan yang lebih dinamik dalam penyediaan kemudahan pendidikan dan latihan untuk memenuhi peningkatan permintaan terhadap tenaga manusia yang berkelayakan dan mahir. Usaha oleh kedua-dua sektor awam dan swasta akan membolehkan rakyat Malaysia memainkan peranan yang lebih produktif dalam pembangunan negara.

LAMPIRAN A

PENILAIAN MODUL

1. Nama Modul :

2. Nama Penyusun :

3. Nama Penyunting :

4. Nama Penerbit :

5. Nama Penerbit :

6. Nama Penerbit :

7. Nama Penerbit :

8. Nama Penerbit :

9. Nama Penerbit :

10. Nama Penerbit :

11. Nama Penerbit :

12. Nama Penerbit : ☐

13. Nama Penerbit : ☐

14. Nama Penerbit : ☐

15. Keterangan: ☐ Modul yang sudah selesai dan siap untuk digunakan

16. Keterangan: ☐ Modul yang belum selesai

17. Nama Penerbit :

18. Nama Penerbit :

19. Nama Penerbit :

20. Nama Penerbit :

21. Nama Penerbit :

22. Nama Penerbit :

23. Nama Penerbit :

24. Keterangan: ☐ Modul yang sudah selesai dan siap untuk digunakan

5. Adakah anda bersedia untuk menghadapi cabaran yang akan dihadapi dalam dunia pekerjaan? Jika ya, adakah anda bersedia untuk menghadapi cabaran yang akan dihadapi dalam dunia pekerjaan? Jika ya, adakah anda bersedia untuk menghadapi cabaran yang akan dihadapi dalam dunia pekerjaan?

- a. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?
- b. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?
- c. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?
- d. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?

6. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini? Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini? Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?

7. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini? Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini? Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?

Pengurusan Modul

8. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?

- a. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?
- b. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?

--

- a. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?
- b. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?
- c. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?
- d. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?

9. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?

- a. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?
- b. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?
- c. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?
- d. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?
- e. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?

Pengurusan Modul

- a. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?
- b. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?
- c. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?
- d. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?

Pengurusan Modul

- a. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?
- b. Berapa banyak masa yang anda perlukan untuk menyiapkan projek ini?

- 1. Amalan keagamaan
- 2. Agama Islam
- 3. Aliran keagamaan
- 4. Kepercayaan
- 5. Kepercayaan masyarakat
- 6. Kepercayaan masyarakat
- 7. Kepercayaan masyarakat
- 8. Kepercayaan masyarakat



2. Apa itu agama?

3. Bagaimana agama itu dapat diterima oleh masyarakat? (Jawab: Agama itu diterima oleh masyarakat karena agama itu adalah kepercayaan yang dipegang oleh masyarakat)

Agama

Agama

a. -----

b. -----

d. Apakah tujuan-tujuan agama yang perlu didasarkan dalam agama ini?

f. Apakah kekuatan agama ini pada keseluruhannya?

g. Apakah kelemahan agama ini pada keseluruhannya?

h. Apakah harapan anda untuk memperoleh agama ini di masa akan datang?

* Kertas yang sama juga digunakan untuk pertanyaan-pertanyaan lainnya.

Sumber: IVAN, Penerapan Pembelajaran Agama Islam di Sekolah Menengah Pertama, Jakarta, 1990, h/8-9.

PENILAIAN PENCERAMAH

1. 姓名: 王明
 2. 性别: 男
 3. 年龄: 25
 4. 职业: 教师
 5. 籍贯: 江苏
 6. 民族: 汉族
 7. 婚姻状况: 已婚
 8. 子女情况: 1子1女
 9. 健康状况: 良好
 10. 兴趣爱好: 读书、运动
 11. 教育程度: 本科
 12. 工作单位: 某某中学
 13. 联系电话: 13800138000
 14. 电子邮箱: wangming@example.com
 15. 住址: 江苏省南京市鼓楼区某某路某某号

Notes: _____

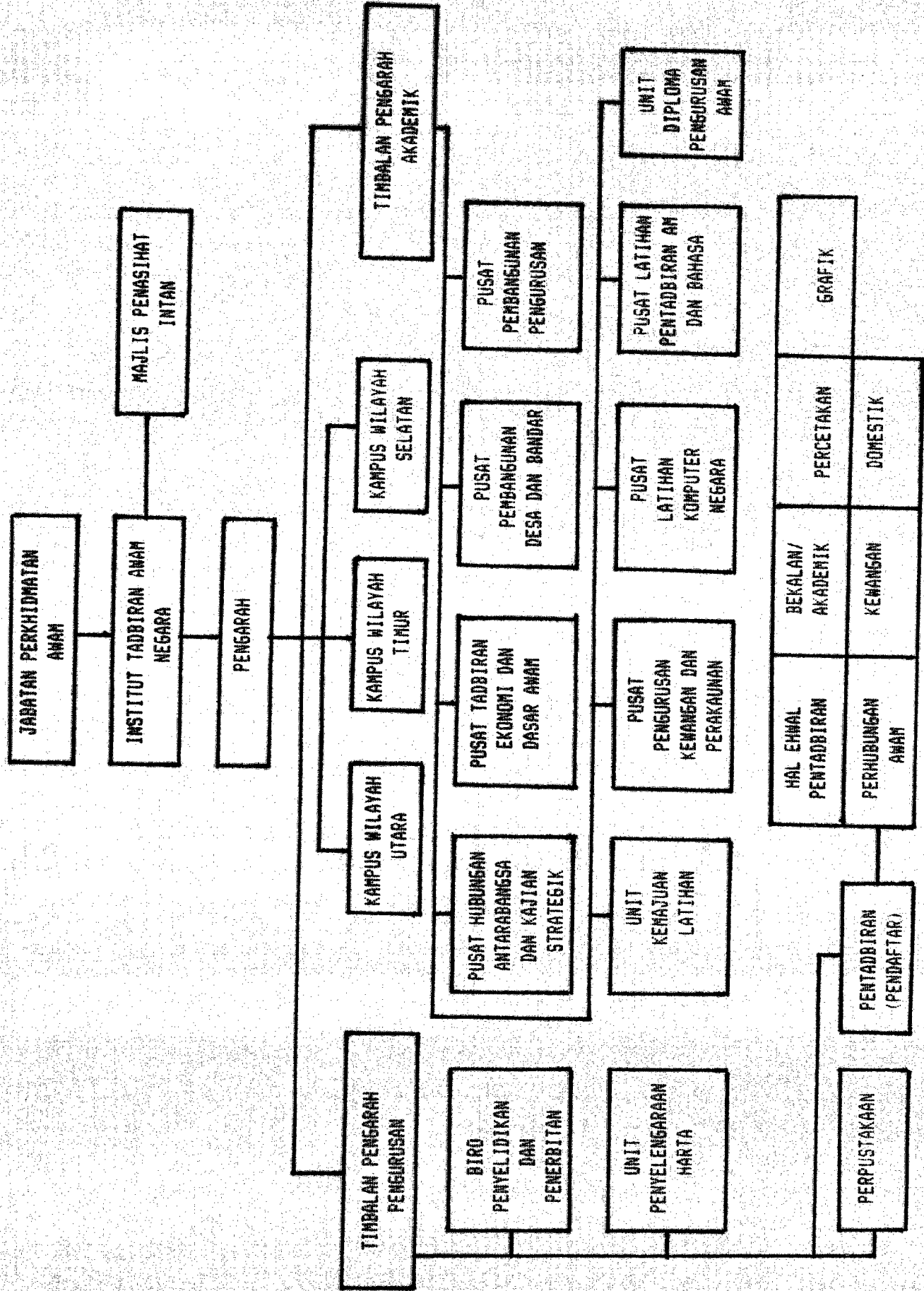
[illegible]

1. Percepatan beraturan
2. Akselerasi
3. Kecepatan konstan, percepatan nol
4. Percepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan
5. Kecepatan konstan, percepatan nol, percepatan konstan, percepatan konstan, percepatan konstan, percepatan konstan
6. Percepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan
7. Percepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan
8. Tanpa percepatan, kecepatan linier, percepatan konstan
9. Kecepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan, percepatan konstan
10. Kecepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan
11. Kecepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan, percepatan konstan, percepatan konstan
12. Kecepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan
13. Kecepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan, percepatan konstan
14. Kecepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan
15. Kecepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan
16. Kecepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan
17. Kecepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan
18. Tanpa percepatan
19. Kecepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan
20. Tanpa percepatan
21. Kecepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan
22. Kecepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan
23. Kecepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan
24. Kecepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan
25. Kecepatan konstan, kecepatan linier, percepatan konstan

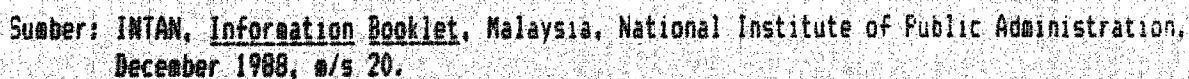
[illegible]

LAMPIRAN C

CARTA ORGANISASI INTAN



STRATEGI INTAN DALAM PELAKSANAAN LATIHAN



BIBLIOGRAFI

Arahan Perkhidmatan, Kuala Lumpur, International Law Book Services, 1989.

Arifin Haji Zainal, Pekerja dan Pekerjaan: Pendekatan Psikologi Personal, Petaling Jaya, Penerbit Fajar Bakti, 1985.

Abdul Rahman Aroff, Fengenalan Pendidikan Moral, Petaling Jaya, Penerbitan Fajar Bakti Sdn. Bhd., 1986.

Abdul Rahim Said dan Mansor Ahmad Saman, Asas Pengurusan Personal, Petaling Jaya, Penerbitan Fajar Bakti Sdn. Bhd., 1986.

Bienvenu, Bernard J., New Priorities In Training: A Guide For Industry, 1st. Ed., New York, American Management Association, Inc., 1969.

Braibanti, Ralph , Asian Bureaucratic Systems Emergent from the British Imperial Tradition, Durham N. C., Duke University Press, 1966.

Clough, Donald J., Lewis C. G. and Oliver A. L., Manpower Planning Models, London. The English University Press, New York, Clane, Russak, 1974.

Federation of Malaya, Report of the Committee on Malayanisation of the Public Service, Kuala Lumpur. Government Printer, 1956.

Gant, George F., Development Administration: Concepts, Goals, Methods, London, The University of Wisconsin Press, 1979.

Graham, H. T., Human Resources Management, 5th. Ed., London, Pitman Publishing Limited, 1986.

Ibrahim Saad, Isu Pendidikan di Malaysia, Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka, 1982.

INTAN, Buletin INTAN, Kuala Lumpur, BIRO, Mac 1979.

INTAN, Information Booklet, Malaysia, National Institute of Public Administration, December 1988.

INTAN, Information Brochure, Kuala Lumpur, Bureau of Research and Publication, 1990.

INTAN, Pelaksanaan Penilaian Latihan INTAN: Dasar Am dan Garis Panduan, Kuala Lumpur, Biro Penyelidikan dan Penerbitan, 1980.

Jackson, Henry M., "Environment of Excellences", Civil Service Journal, 11, No. 4, April-June 1962.

Kamus Dewan, Kuala Lumpur, Dewan Bahasa dan Pustaka, 1990.

Laporan Tahunan INTAN 1988, Kuala Lumpur, INTAN, 1988.

Laporan Rancangan Latihan Dalam Jabatan-Jabatan Perkhidmatan Awam: Persidangan Pegawai-Pegawai Latihan Dalam Jabatan 1980, Kuala Lumpur, INTAN, 1980

Lynton, Rolf P. and Uday Pareek, Training For Development, Homewood, Illinois, R. D. Irwin, Inc., 1967.

Malaysia, Etika Kerja Dalam Islam, Kuala Lumpur, Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri, 1987.

Malaysia, Rancangan Malaysia Keenam (1991-1995), Kuala Lumpur, Jabatan Percetakan Negara, 1991.

Malaysia, Rancangan Malaysia Kelima (1985-1990), Kuala Lumpur, Jabatan Percetakan Negara, 1985.

Mondy, R. Wayne and Robert M. Noe, Personnel: The Management of Human Resources, Boston, Allyn and Bacon, 1981.

Plato, The Republic (terjemahan oleh Benjamin Jowett), New York, Vintage Books, Random House, 1969.

Smith, David, "Notes on Training", TUFEC Bamboo, Series No. II, Thailand, UNESCO Fundamental Education Center, 1958.

Todaro, Michael P., Economic Development in the Third World, New York, Longman, 1989.

UNESCO, New Horizons at Tzetzzenhuaro, Paris, United Nations, 1953.

Waldo, Dwight, "Development in Public Administration", American Academy of Political and Social Science, Vol. 404, November, 1972.

Warren, Malcolm W., Training For Result: A System Approach to the Development of Human Resources in Industry, United States of America, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1969.

Watkins, Gordon S., Et. al, The Management of Personnel and Labour Relations, 2nd ed., New York, Mc Graw Hill-Book Company, Inc., 1950.

Webster's New Twentieth Century Dictionary of the English Language, Versi Lengkap, New York, The Publishers Guide, 1952.

a) KERTAS MAJLIS INTAN

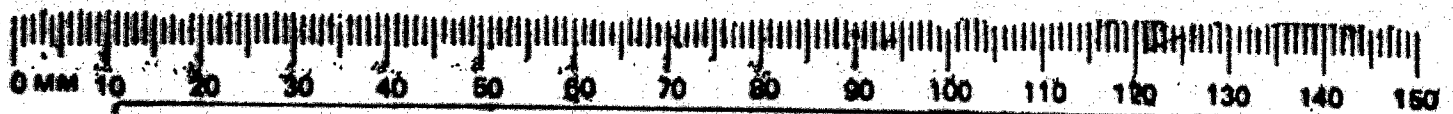
Kertas Majlis INTAN dari tahun 1973 hingga tahun 1987

b) AKHBAR

The New Straits Times.



TAMAT



UNIVERSITY OF MALAYA LIBRARY

MICROFILM

